

# La facoltà nata in una officina

Il caso di Economia  
a Padova, 1987-2012

a cura di  
Katy Mandurino

PADOVA  
**UP**

.....

PADOVA UNIVERSITY PRESS









Con il contributo e la collaborazione di



DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI  
"MARCO FAINO"



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

Con il contributo della



**Fondazione**  
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

Prima edizione 2025, Padova University Press

Titolo originale *La facoltà nata in una officina. Il caso di Economia a Padova, 1987-2012*

© 2025 Padova University Press

Università degli Studi di Padova

via 8 Febbraio 2, Padova

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

Progetto grafico e impaginazione Padova University Press

ISBN 978-88-6938-441-7

*I curatori rimangono a disposizione nei confronti di terzi per eventuali diritti sulle immagini e sugli articoli a stampa di cui non è stato possibile individuare l'autore o i titolari dei diritti.*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License  
(CC BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/>)



# **La facoltà nata in una officina**

**Il caso di Economia a Padova,  
1987-2012**

a cura di Katy Mandurino







# Indice

<b>Prefazione</b>	<b>9</b>
<i>Francesco Favotto</i>	
<b>Introduzione</b>	<b>15</b>
<b>Legenda</b>	<b>19</b>
<b>1. L'ambiente universitario e l'alta formazione in campo economico negli anni Ottanta</b>	<b>21</b>
1.1 Il sistema universitario italiano fra centralismo, autonomia e sperimentazione	21
1.2 La ristrutturazione del corso di laurea in Economia e commercio e le nuove figure professionali	29
1.3 L'Economia all'Università di Padova: solide radici e una evidente dispersione	34
1.4 La poliedricità delle dottrine economiche in Padova nasce da lontano.	
Intervista a Gianfranco Tusset	37
<b>2. Le scienze economiche in Padova come area disciplinare compiuta (ricerca e didattica)</b>	<b>41</b>
2.1 La proposta di istituzione di una facoltà di Economia e commercio a Padova. La dialettica interna	41
2.2 La ricerca di una convergenza	59
2.3 Il dipartimento di Scienze economiche "Marco Fanno"	68
<b>3. La strategia dell'avvio della nuova facoltà (1987-1995)</b>	<b>73</b>
3.1 Il Piano quadriennale dell'Università di Padova 1987-90: il corso di laurea innovativo in Economia e direzione pubblica	73
3.2 Il Piano triennale dell'Università di Padova 1991-93: il corso di laurea tradizionale in Economia e commercio	79
3.3 La facoltà fra istituzione (1991) e attivazione (1993)	88
3.4 La facoltà fra attivazione (1993) e partenza (1995)	91
3.5 Opinioni e prospettive a confronto	102
3.6 Il coraggio dello sviluppo. Intervista a Gilberto Muraro	106
<b>4. La partenza originale: l'autonomia come risorsa</b>	<b>111</b>
4.1 Il Corso di laurea in Economia e commercio fra differenziazione e posizionamento: la linea del Comitato Tecnico Ordinatore (1995-97)	111
4.2 Il primo ordinamento didattico	121
4.3 I progetti innovativi: gli stage, il sito WEB, il logo	126
4.4 I reclutamenti fra trasferimenti e concorsi	131
4.5 Lo studente come persona e soggetto attivo. Intervista a Francesco Favotto	135
<b>5. Un nuovo modello di facoltà</b>	<b>143</b>
5.1 Innovazione e tradizione, le cinque linee guida:	



il numero programmato come patto, l'organizzazione didattica, il raccordo con il mondo produttivo, l'internazionalizzazione, l'ICT come strumento e come ambiente	143
5.2 Sperimentalità, accountability e progettazione	152
5.3 Il contributo al dibattito nazionale sulle "classi di studio"	165
5.4 La proclamazione collettiva del 2001: un caso di specie.	
I testi degli interventi	168
<b>6. Imprese e territorio come interlocutori</b>	<b>179</b>
6.1 Sulla frontiera dell'economia e del management: il comunicare l'economia, gli incontri con autori e autorità e i mestieri dell'economia	179
6.2 I servizi ad alto valore aggiunto, i primi master con le altre facoltà, un riconoscimento esterno e la soluzione logistica	186
6.3 La crucialità dell'efficienza/efficacia amministrativa. Un dialogo con Nadia Zampieri	202
6.4 L'Advisory Board: evoluzione e funzione	205
6.5 È l'innovazione la chiave per il futuro! Intervista a Mario Carraro	209
<b>7. Il consolidamento tra articolazione e specializzazione: le due fasi</b>	<b>215</b>
7.1 La formula di due corsi di laurea triennali e di tre specialistici	215
7.2 Il consolidamento dei servizi e delle partnership internazionali	228
7.3 La certificazione esterna: il ranking Censis-La Repubblica e il convegno CUN	240
7.4 Il modello a quercia: un corso di laurea triennale e tre corsi di laurea magistrale	244
7.5 La qualità che diventa stabilità. Intervista a Cesare Dosi	255
<b>8. Il nuovo assetto dell'università</b>	<b>261</b>
8.1 La legge 240/2010 e la transizione della didattica dalle facoltà ai nuovi dipartimenti	261
8.2 L'idea di una Scuola di Economia e Management e la proposta di una Scuola di Economia e Statistica (2011)	266
8.3 La Scuola di Economia e Scienze politiche (2012)	272
8.4 Il valore di un patrimonio. Intervista a Enrico Rettore	281
<b>9. Postfazione</b>	<b>287</b>
<i>Giovanni Costa</i>	
<b>10. Appendice. Una visione d'insieme dei 15 anni della facoltà di Economia a Padova</b>	<b>307</b>
10.1 Le tesi di laurea 1999-2009: un mondo di cambiamenti	307
10.2 Gli insegnamenti nei corsi di laurea quadriennale e triennali	318
10.3 Accademici nel Consiglio di facoltà	318
10.4 Docenti e supplenti (a contratto e da altre facoltà)	319
10.5 Personale tecnico amministrativo	325
10.6 La comunicazione: logo, medaglie, brochure e dépliant	326
10.7 Gli enti che hanno supportato iniziative della facoltà	



(stage 1998, stage 2002-03, incontro 1997)	327
10.8 Gli scambi Erasmus e Socrates	335
10.9 L'International Summer Program in Management (ISPM) in Usa	337
<b>Fatti salienti</b>	<b>343</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>345</b>
<b>Rassegna stampa</b>	<b>349</b>
22 articoli significativi dal 1987 al 2009	
<b>Immagini</b>	<b>375</b>
80 immagini significative dal 1993 al 2013	
<b>Elenco dei materiali online (sito <a href="http://www.padovauniversitypress.it">www.padovauniversitypress.it</a> e piattaforma PHAIDRA <a href="http://phaidra.cab.unipd.it">phaidra.cab.unipd.it</a>)</b>	<b>421</b>







## Prefazione

Francesco Favotto

Sono sostanzialmente cinque i motivi che rendono il libro della giornalista Katy Mandurino – già firma qualificata delle cronache economiche del Nordest – un’opera significativa e per alcuni versi preziosa.

Innanzitutto l’approccio case study, un metodo agile e dettagliato come parte di un discorso più ampio e impegnativo che per sua natura va lasciato agli storici di professione. A proposito della facoltà di Economia e commercio di Padova, il *flash* lasciato da Piero Del Negro nel libro del 2001 “L’Università di Padova. Otto secoli di storia” è un breve riassunto di una storia appena iniziata<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Piero Del Negro, *L’Università di Padova, otto secoli di storia*, Signum Padova Editrice, 2001, pag 238-9.

*“Economia. La scienza economica ha avuto a Padova cultori prestigiosi fin dall’Ottocento, come è stato accennato a proposito delle vicende della facoltà di Giurisprudenza. Nel primo Novecento la personalità di maggior spicco è stata quella di Marco Fanno (1878-1965), professore a Padova dal 1920 al 1958 (esclusi gli anni della persecuzione antiebraica 1938-45) di Scienza delle finanze e di Economia politica (dal 1934 Economia generale e corporativa): a Fanno non a caso è stato intitolato il dipartimento, che riunisce la maggior parte dei docenti della disciplina. Una facoltà di Economia e commercio fu istituita dall’Università di Padova nella sede distaccata di Verona a partire di fatto dal 1959-60 e di diritto dal 1963, ma la costituzione di un’Università autonoma a Verona doveva sottrarre tale realizzazione all’ambito padovano. Fu soltanto nel 1993 che a Padova fu istituita - e attivata due anni più tardi - la facoltà di Economia inizialmente con un unico corso di laurea, a numero chiuso, in Economia e commercio, al quale è stato recentemente affiancato, nell’ambito della recentissima riforma, un altro corso in Economia aziendale.*

*La facoltà, nella fase ‘costituente’ guidata dal noto costituzionalista Livio Paladin, ha eletto quale suo primo preside Francesco Favotto professore di Economia aziendale. La politica culturale di Economia è imperniata su cinque “linee guida strategiche”: il numero chiuso, la qualità organizzativa, il sistematico raccordo con il mondo produttivo tramite stage-tirocini e l’istituzione di un Advisory Board formato imprenditori, dirigenti, professionisti, esperti col compito di contribuire criticamente all’offerta didattica della facoltà, la forte internazionalizzazione e il potenziamento della tecnologia internet. Assai promettenti i primi risultati ottenuti, come segnalano le elevate percentuali degli studenti, che hanno seguito stage o frequentato corsi in altre Università europee, e dei laureati entro il quinto anno”.*



Mentre la ricerca sullo sviluppo degli studi di economia in Padova pubblicato da Piero Del Negro, Francesco Favotto e Gianfranco Tusset nel 2017 per i tipi della PUP<sup>2</sup> non tocca la facoltà di Economia perché troppo attuale, al confine con la cronaca.

Ecco, allora, che per la ricostruzione dei 25 anni della facoltà – 1987 l’idea, 1995 l’avvio, 2011 il trasferimento – Katy Mandurino, forzando la sua formazione giovanile in filosofia, ha fatto ricorso al metodo dei casi, uno specifico del contributo delle scienze sociali alla conoscenza delle organizzazioni e dei processi industriali.

È un metodo che favorisce la partecipazione, il coinvolgimento, la narrazione dei fatti, lasciando al lettore la composizione e la sintesi, molto appoggiata sulla combinazione fra testo, informazioni e documenti. Dove il tema più significativo è la *governance* dei processi e la successione dei fatti in un divenire in cui i confini fra dentro e fuori e fra dovuto e cercato sono continuamente mobili.

È un libro che per sua natura potrebbe ben figurare in una collana di casi aziendali, magari con sottotitolo “Tradizione e innovazione” come già nel brillante dépliant di Nanni Anselmi dell’aprile 2002<sup>3</sup>.

È stata una scelta rischiosa per la complessità dell’ambiente universitario, noto per essere a “gerarchia organizzativa debole” e spesso anche poco decifrabile. Al riguardo, nel 1993 un esimio professore di Giurisprudenza – criticando l’evoluzione delle piccole biblioteche mono-cattedra a strutture di dipartimento o di centro interdipartimentale – mi spiegava che l’università è “una libera associazione di liberi professori” che non va, quindi, troppo regolata e che, nello specifico, non poteva non ribellarsi al tentativo di riorganizzare le biblioteche come servizio istituzionale, per di più automatizzato e trasparente.

Il libro quindi non è la storia dei professori o degli studenti – attori centrali per definizione – o delle discipline o dei contenuti, ma appunto dell’entità, dell’organizzazione, dell’istituzione che riunisce tutti entro una intrapresa comune. Certo, mancano alcuni tradizionali capisaldi dei casi aziendali come ad esempio il bilancio o l’organigramma o i *brand*, ma nell’equilibrio delle parti si fa cenno anche a questi aspetti.

Un secondo fattore cruciale è l’equilibrio fra stampa e digitale. In una stagione storica in cui il libro diventa variabile legata al *cloud*, se non dipendente dallo stesso, dove le macchine producono i testi anticipando le modifiche o dove al contrario il libro è una *commodity* a stampa a utilizzo rapido, con periodiche fiere di raccolta e di celebrazione, tornare negli archivi, nella polvere dei pacchi

<sup>2</sup> Del Negro P., Favotto F., Tusset G., *L’economia all’Università di Padova*, Padova University Press (PUP), gennaio 2017, pagine 356.

<sup>3</sup> Si veda il sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Pietre Miliari”.



e degli armadi per “scoprire” le fonti e consegnarle a una piattaforma che le porti nel futuro è stato impegnativo, forse controcorrente. Peraltro, è stata in parte una soluzione anche dovuta, giacché è dal 2003 che i Bollettini-Notiziari – all’epoca vere e proprie bibbie annuali per facoltà – sono stati incorporati nei siti web, prima sperimentali e decentrati, poi portati a standard di ateneo intorno al 2010.

Nel libro l’equilibrio fra la parte stampata e la parte digitale è dinamico, nel senso che la prima offre la base solida e stabile alla possibilità per la seconda di ampliarsi, di arricchirsi e aggiungere quanto si potrà nel tempo. La scelta poi di appoggiare la parte digitale sul sito di Padova University Press e su Phaidra (Permanent Hosting, Archiving and Indexing of Digital Resources and Assets) – la piattaforma del Sistema Bibliotecario di ateneo per l’archiviazione a lungo termine di oggetti e collezioni digitali – ha anche consentito di mettere a disposizione del lettore curioso foto, dépliant, fascicoli, manifesti, video, registrazioni audio e così via in un ambiente che potrebbe nel tempo crescere ulteriormente.

Terzo fattore che si respira nel libro è la combinazione fra passato, presente e futuro. Si sa fin dall’inizio che il libro copre solo 25 anni, ma poi, quando si entra nel discorso, si partecipa ad una storia che inizia molto prima, si snoda per sentieri e autostrade e guarda, in modo lungimirante, a molti lustri avanti.

Aiuta certo il fatto che l’Università di Padova “[...] risponde alla storia e all’umanità”<sup>4</sup> e ti porta per sua natura a vivere ogni singolo istante giornaliero nella prospettiva dell’appartenenza storica. Le tesi discusse dagli studenti in Sala dei Quaranta o in Aula di Medicina o di Giurisprudenza al Bo, ma oggi-giorno anche nelle aule disperse nei molti altri edifici dell’ateneo, consegnano il laureando e la commissione dei docenti al divenire della storia sull’argomento, sulla disciplina e, in fondo, sulla stessa istituzione universitaria.

Nel libro questa lunghezza d’onda fra singoli fatti-eventi e contesto di ateneo e di ambiente esterno nonché fra breve, medio e lungo periodo è una costante che articola e tiene insieme il tutto. Alcuni studiosi, imprenditori e manager presenti nella foto dei primi quattro laureati del 16 luglio 1999 (una bellissima sintesi dell’ateneo a fine millennio) sono nel frattempo mancati – Francesco Dall’Acqua, Maurizio Ferrari, Gianni Marchesini, Dino Marchiorello, Maurizio Mistri, Livio Paladin, Cesare Pecile, Corrado Provasi – ma in verità vivono e proseguono nella storia stessa dell’università e dei patrimoni di sapere e di esperienza, anche professionale e imprenditoriale, che hanno contribuito a generare.

Il libro contiene e conserva tutto ciò in una efficace mescolanza fra micro analitico e aspetti generali e storici. Ad esempio, gli oltre 3.500 titoli di tesi re-

<sup>4</sup> Dialogo in un workshop alla presenza del rettore Giovanni Marchesini in Archivio Antico, febbraio 2001.



datte fra il 1999 e il 2009 o il singolo motto del 2000 o le feluche date dagli studenti a Paladin, a Marchesini, a Riondato, a Favotto, a Marzotto o il dettaglio del Nicola Rossi economista pugliese trasferito in facoltà solo per alcune settimane o la laurea *post mortem* data ai genitori di una studentessa e di uno studente deceduti prematuramente, assieme a momenti più nazionali come i riconoscimenti Almalaurea (2003) e Censis-La Repubblica (2006-13) o il contributo al disegno nazionale delle classi di studio in campo economico ed economico aziendale e così via sono tutte parti di un unico percorso molto più grande, importante, ricco di significato, di appartenenza, di visione. Ovvero la speranza, la fiducia e la consapevolezza che il sapere consegnato alle giovani generazioni possa aiutare il mondo e l'umanità a migliorare.

Come quarto fattore colpisce il tasso di analiticità al quale pervengono molti fatti ed eventi. Qui dipende anche dalla qualità documentaria delle fonti recuperate e utilizzate. I quattro anni impiegati nel lavoro di ricerca risultano alla fine giustificati proprio dai materiali scovati e riportati. Hanno aiutato la certezza qualità della redazione e conservazione dei verbali e dei fascicoli da parte del personale tecnico amministrativo dell'ateneo e della facoltà (ora dSEA), gli archivi privati di docenti e studenti, i materiali sparsi presso studenti e interlocutori, ma specialmente ha pesato la costante tenacia della Mandurino nel cercare ipotesi e verifiche empiriche e documentali degli eventi descritti aggiungendo anche la memoria e le opinioni di alcuni protagonisti della facoltà (accademici, docenti, studenti, collaboratori).

Questo dell'analiticità delle informazioni è un "fastidio" utile perché consegna una solida base per le future ricostruzioni – come in un lavoro in due volumi da me redatto nel 1976 per la provincia di Padova, fittissimo di informazioni non certo scientifiche che allora apparivano eccessive e ridondanti, ma che a distanza di 50 anni vengono spesso citate anche da studiosi e lettori a me sconosciuti come fattore essenziale e irrinunciabile per ricostruire la situazione di Padova di fronte alla grande crisi di metà degli anni '70 del secolo scorso<sup>5</sup>. La analiticità, comunque sempre inquadrata in un contesto, alimenta la memoria come risorsa, come significato di una esperienza, come consapevolezza per il futuro e non certo come pedanteria filologica.

Il quinto fattore è un addendum curioso, non meno importante. Il testo mostra chiaramente che la facoltà è stata concepita, voluta e sviluppata da una soggettività patavina pienamente accademica, capace di partecipare se non antici-

<sup>5</sup> Provincia di Padova, Mercato del lavoro e struttura produttiva in provincia di Padova, coordinatore gruppo di ricerca Francesco Favotto, Liviana Editrice, 1977; vol. 1, presentazione di Giorgio Masiero, assessore a industria, commercio, artigianato e interventi strutturali, giugno 1977, pagine 372; vol. 2., allegati statistici, presentazione di Paolo Giarretta, assessore alla programmazione e agli enti locali, ottobre 1977, pagine 260.



pare il dibattito nazionale sia come università sia come facoltà entro una visione strategica dell'ateneo e dei territori di riferimento. Non nata quindi per "una mancanza assai sentita forse ancor più sul territorio che all'interno dell'Ateneo" (una tesi del 2008) e neanche per "scissione" da Ca' Foscari Venezia (un'altra tesi o forse una mera battuta, del 2023) con la quale la collaborazione di avvio si è poi accompagnata ad una concorrenza virtuosa, feconda e positiva<sup>6</sup>. Piuttosto una "esperienza propria della grande scuola padovana" (un accademico milanese) forse anche brevettabile come "made in Padova" (un laureato del 2002) comunque sviluppata nel "grandissimo rispetto della tradizione dell'Università di Padova" (rettore Giovanni Marchesini, 16 luglio 1999).

Due ulteriori aspetti si prestano ad essere sottolineati:

- la efficace delimitazione alla alta formazione, di competenza della facoltà, mentre la ricerca scientifica resta sullo sfondo perché di competenza del dipartimento di Scienze Economiche "Marco Fanno" (DSE) poi dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (dSEA);

- il fermarsi del lavoro al dicembre 2012 quando parte la Scuola di Economia e Scienze politiche; il libro avrebbe potuto fermarsi alla chiusura della facoltà del dicembre 2011 (con l'addio alla facoltà degli studenti in discoteca e con l'ultimo consiglio di facoltà del 12 dicembre) trascurando le UOI e il dibattito sulle opzioni relative alle Scuole o, per converso, avrebbe potuto allungarsi sul prosieguo delle idee e dei progetti che la facoltà ha trasferito al dSEA; in proposito, si potrebbe ad esempio pensare alla rapidità della fusione dei due CL triennali ex facoltà di Economia ed ex facoltà di Scienze politiche nella "grande quercia TREC", alla conferma della qualità dei servizi agli studenti, al proseguimento dei programmi formativi negli Stati Uniti, in Cina e in Francia, alle premialità sul piano della didattica e della ricerca, al riconoscimento internazionale EQUIS, al profumo di ateneo nell'occasione degli 800 anni, all'equilibrio fra i due linguaggi base dell'economia e dell'economia aziendale e così via. Ma questi aspetti fanno parte del vissuto di un'altra istituzione e di un'altra generazione di studiosi ai quali compete la responsabilità di confermare e migliorare il contributo degli studi di Economia e di Economia aziendale allo sviluppo dell'ateneo di Padova.

In definitiva, è ragionevole ritenere che nel suo insieme questo libro rappresenti un tassello utile alla storia dell'Università di Padova.

<sup>6</sup> Ne parlava in proposito il 30 novembre 1999 il magnifico rettore di Ca' Foscari prof. Maurizio Rispoli quando annunciava l'avvio del nuovo Diploma triennale in Economia e gestione delle arti e attività culturali (Enrico Tantucci, "Ca' Foscari: strategie contro la concorrenza", La Nuova Venezia, 30 novembre 1999. Si veda la sezione "Rassegna stampa"). Da notare che a Venezia il campo delle discipline economiche applica un modello gestionale diverso da Padova, basato su due dipartimenti distinti: uno di Economia e uno di Management.



Da ultimo e non meno importante un grande ringraziamento alla giornalista Katy Mandurino e ai suoi collaboratori. L'aver affidato ad una persona terza il racconto dei 25 anni, ai quali abbiamo partecipato in molti, ha permesso un distacco e una terzietà che si sono rivelati utili ad una ricostruzione fedele dei fatti e dei quali le va dato merito.



## Introduzione

Come già chiaro dalla titolazione, la storia della facoltà di Economia di Padova si presta ad essere letta come un “caso di specie”, cioè come un esperimento nato da un’idea che ha conosciuto la turbolenza dell’avvio, si è progressivamente affermata e si è poi chiusa. Così come tipico nelle *case history*, abbiamo cercato, in questo volume, di raccontare le peculiarità dell’esperimento; abbiamo messo in fila – in una cronistoria il più possibile fedele e corroborata da documentazione – tutte le caratteristiche che hanno reso la facoltà un’esperienza importante, significativa e per alcuni versi irripetibile.

L’occhio “giornalistico” ha certamente aiutato. La descrizione di precisi accadimenti, di eventi esemplificativi, di singoli fatti, di avvenimenti fuori dalle abitudini “ordinarie” delle facoltà universitarie, ovvero l’elencazione di tutte le novità che la facoltà di Economia ha introdotto, è stata fatta adottando un punto di vista esterno e cercando l’oggettività necessaria per osservare e descrivere con chiarezza il fatto nuovo.

Si è poi scelto di rendere il racconto vivace – e vitale – anche grazie alle testimonianze di chi la facoltà di Economia a Padova l’ha vissuta, costruita, salutata con favore, guidata e poi vista spegnersi. Le voci di ex presidi, professori, imprenditori, tecnici, raccolte in una serie di interviste svolte tra il 2021 e il 2023, sono una componente importante non solo perché costituiscono il momento più emozionale ed emozionante del racconto, ma anche perché aggiungono preziosi tasselli di vita vissuta. E la scelta di porre le interviste ciascuna alla fine del capitolo di pertinenza alleggerisce – nel nostro intento – i momenti talvolta pesanti del racconto storico.

Va in questa direzione anche la decisione di affidare la postfazione al professore emerito Giovanni Costa, decano della facoltà, a cui abbiamo chiesto una riflessione staccata, di sintesi, sul percorso fatto da Economia. Ciò che ne è scaturito è stata la descrizione di una serie di aspetti ritenuti cruciali e rimasti ancora particolarmente vivi, che nel loro insieme si prestano ad essere visti anche come una specie di finestra aperta sul futuro dell’economia e dell’economia aziendale in Padova. Un futuro certamente accademico, ma anche di stimoli per tutto il tessuto



imprenditoriale padovano, veneto, nordestino e italiano. Gli aneddoti raccontati da Costa testimoniano, infatti, da un lato il fortissimo legame, vivo ancor oggi, con l'economia del territorio – legame di cui il professore è stato artefice primo e più solerte – ma invitano anche ad alcune riflessioni sull'oggi, sugli scenari di mercato e sulle relazioni tra università e imprese.

Economia a Padova è stata una facoltà a due facce: ha formato dirigenti per le imprese e le organizzazioni pubbliche e, al tempo stesso, ha applicato i criteri e i principi della gestione dell'organizzazione al proprio interno, ottenendo buoni risultati e costruendo ottimi rapporti con le aziende pubbliche e private. Certo, il contesto in cui è nata favoriva l'innovazione, in tutte le sue forme: il mercato stava profondamente cambiando, evolvevano le professioni, le aziende crescevano molto velocemente in contesti sempre più globali.

Di tutto questo diamo conto nei primi capitoli, dove ricostruiamo il quadro storico nel quale era in corso un vivace dibattito su come dovesse cambiare l'alta formazione in Italia, anche nel campo economico.

Il libro si dipana poi nelle vicissitudini relative alla nascita, l'evoluzione e lo sviluppo della facoltà, soffermandosi sulle tappe fondamentali: dal giugno del 1987, quando nacque la proposta di otto docenti delle università di Padova e di Venezia per l'istituzione di una facoltà di Economia e commercio a Padova, al 1988, quando nel Piano di ateneo 1987-90 fu inoltrata la proposta di un corso di laurea originale in "Economia e direzione pubblica" al MURST, respinta perché valutata 72esima su 140 con istituzione fino a 70; dal 1991, quando cambiò la proposta contenuta nel Piano di ateneo 1991-93 in un corso di laurea tradizionale in "Economia e commercio", approvata dal MURST con l'istituzione a "risorse zero", al 1993, quando il rettore Gilberto Muraro attivò per decreto la facoltà. Altre date salienti riguardano il 1995, con l'insediamento del Comitato Tecnico Ordinatore (con presidente Livio Paladin), il lancio di un corso di laurea quadriennale in Economia e commercio e l'inizio ufficiale delle lezioni; il novembre 1997, con il primo Consiglio di facoltà (preside Francesco Favotto); il luglio 1999, con la proclamazione da parte del rettore Marchesini dei primi quattro laureati.

Nel 2000-01 ci fu la sostituzione del corso di laurea quadriennale con 2 corsi di laurea triennali (Economia e commercio ed Economia aziendale) e tre corsi di laurea specialistici biennali (Economia aziendale, Economia e diritto, Banca e finanza); nel maggio del 2001 venne conferita la laurea *honoris causa* a Mario Carraro; nel settembre del 2002 fu avviato il Master in Business and Management (MBM) abbinato all'European Fragrance and Cosmetics Master (EFCM, con ISI-PCA e UVSQ). Nel maggio del 2003 prese avvio l'International Summer Program in Management (ISPM, con l'università di Dearborn, Michigan, USA).

Vanno poi ricordati i riconoscimenti: nel 2003, sotto la guida del preside Cesare Dosi, la facoltà ottenne il primo posto nella classifica Almalaurea; dal 2006



per i successivi otto anni mantenne il primo posto nella classifica Censis-La Repubblica.

Il 2008 fu l'anno dell'unificazione dei due corsi di laurea nel corso di laurea triennale in Economia e Management (TEM) e dell'aggiornamento delle tre lauree magistrali (Economia e direzione aziendale, Economia e diritto, Economia e finanza); nel 2009 cominciò la guida del preside Enrico Rettore; nel 2011 si visse il passaggio della didattica ai dipartimenti (legge 240/2010), l'avvio del dipartimento di Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" (dSEA) e la chiusura della facoltà.

Il libro si ferma al 2012, con l'avvio della Scuola di Economia e Scienze politiche.

In aggiunta alla cronistoria della facoltà, abbiamo voluto arricchire il testo con un capitolo, il decimo, che offre al lettore una visione più statistica e interpretativa dei 15 anni che vanno dal 1997 al 2012. La mole di dati analizzata e utilizzata nel corso della stesura di questo scritto ci ha indotto ad evidenziare la dinamica di studenti e famiglie. Ecco, allora, grafici e tabelle che offrono un quadro su chi si iscriveva a Economia, su quali argomenti venissero scelti per le tesi, su quali insegnamenti venissero impartiti e sulla loro mutazione nel tempo, sulla composizione dei Consigli di facoltà, sui docenti che si sono susseguiti negli anni, sugli enti e sulle imprese che hanno supportato la facoltà con stage e partnership, sui programmi degli scambi Erasmus, e così via.

Non solo. Volendo rendere il testo il più possibile agile, fruibile, immediato e godibile, abbiamo accompagnato il racconto dei fatti con alcune delle tantissime foto che testimoniano i 25 anni della facoltà di Economia e con alcuni dei tantissimi articoli giornalistici che ad essa sono stati dedicati. Anche attraverso queste testimonianze iconografiche e giornalistiche si può evincere quanto la facoltà di Economia di Padova fosse al centro dell'attenzione per il suo grado di innovazione e per la sua particolarità nel panorama degli studi accademici.

Infine, proprio l'ingente mole di documenti, fotografie, articoli, manoscritti, dattiloscritti, dépliant, brochure, locandine, eccetera, ci ha indotto a condividere con l'editore, oltre al testo cartaceo, una sezione online dove custodire e mettere a disposizione il materiale con cui siamo venuti a contatto. Abbiamo ritenuto doveroso indicare fin da ora – ovvero alla fine del libro – l'elenco di ciò che si può trovare online (nel sito di Padova University Press e in Phaidra), oltre, naturalmente, al testo integrale del libro: le pietre miliari, una corposa rassegna stampa, i bollettini, altri importanti materiali e molte foto che descrivono la storia e i protagonisti della facoltà.

L'elenco delle persone e delle istituzioni da ringraziare, ultimato il libro, è davvero poderoso; mi scuso fin d'ora per eventuali omissioni. Un grazie anzitutto agli enti finanziatori, la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, il Centro Studi per la Storia dell'Università di Padova (CSUP), il dipartimento di



Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” (dSEA), l’Associazione degli Amici dell’Università di Padova e ai rispettivi referenti: il presidente Gilberto Muraro e le direttrici Marta Nezzo, Paola Valbonesi e Cristina Felicioni, che hanno creduto nel progetto fin da subito. Un grazie al ragionier Renato Ferro per l’efficace coordinamento delle procedure amministrative. Un grazie ai protagonisti della facoltà, i professori Gilberto Muraro, Francesco Favotto, Giovanni Costa, Cesare Dosi e Enrico Rettore, che hanno messo a disposizione materiali, ricordi, tempo e pazienza, e al professor Gianfranco Tusset per il contributo sulla storia degli studi economici nell’Università di Padova.

Un grazie a Mario Carraro e a Nadia Zampieri, che hanno accettato con entusiasmo di rispondere alle molte domande poste a proposito dei momenti salienti in cui sono stati protagonisti, nonché a Giuseppino Molinari, Marco Tomasi e Ugo Trivellato per i ricordi e le annotazioni che hanno aggiunto su alcuni episodi nazionali e locali della vita della facoltà. Un grazie al personale tecnico amministrativo – in primis Melita Bastianello, Pierfrancesco Consolo, Nicolò Rossetto – che ha dato un contributo decisivo nel recupero di bollettini, fotografie, rassegne stampa, elenchi dei docenti, verbali di facoltà e molto altro ancora. Un grazie particolare all’“artigiano della fotografia” Giulio Favotto, con il quale si è passata una mattina nell’ex officina Fiat di via Venezia 13 in cerca di dettagli e particolari che potessero far cogliere l’ambiente vissuto dalla facoltà nei primi anni (e di cui al titolo), e ulteriore grazie a Matteo Telatin e a Stefano Rizzo: al primo per il suo aiuto nell’elaborazione e nell’interpretazione dei dati relativi a tesi, docenti e insegnamenti, al secondo per aver messo a disposizione un suo prezioso studio dell’aprile 1999, sviluppato come relazione di stage sull’avvio della facoltà di Economia, da cui abbiamo attinto molto. E ancora un grazie a Francesca Moro e Enrico Scek Osman, della PUP, e al team CAB dedicato alla piattaforma Phaidra, in particolare a Cristiana Bettella e Gianluca Drago.

Infine, un grazie speciale al professor emerito Francesco Favotto, ideatore del progetto e assidua presenza di supporto e assistenza. Senza la sua indispensabile guida sarebbe stato impossibile ricostruire in modo organico i 25 anni di storia della facoltà di Economia e soprattutto cogliere l’essenza e il significato dei vari passaggi di questa importante esperienza accademica.

Questo libro è stato un lavoro di indagine, a tratti faticoso nella sua ampiezza e complessità, ma sempre affascinante nella descrizione di un “caso di studio” indubbiamente innovativo. L’augurio è che possa essere uno strumento di lavoro per chi volesse approfondire la storia di questo particolare percorso, realizzato da molte menti brillanti in pochi ed entusiasmanti anni, che resterà vivo nella storia dell’Università di Padova.



## Legenda

Nel libro si sono adottate alcune soluzioni redazionali *standard* relative all'utilizzo delle maiuscole e delle minuscole nei termini universitari.

Si sono coniugate con l'iniziale maiuscola nell'uso dei seguenti termini:

- *Comitato Tecnico Ordinatore*
- *Consiglio*
- *Erasmus*
- *Nordest*
- *Scuola*
- *Senato accademico*
- *Università di Padova*

Si sono invece coniugate con l'iniziale minuscola i seguenti termini:

- *ateneo*
- *comitato*
- *commissione*
- *corso di laurea*
- *dipartimento*
- *direttore*
- *facoltà*
- *istituto*
- *legge*
- *magnifico rettore e rettorato*
- *ministero*
- *preside*
- *università*

Queste regole non valgono per le parti riportate tra virgolette, che riprendono fedelmente i verbali o i testi dei documenti utilizzati.







## **Capitolo 1**

### **L'ambiente universitario e l'alta formazione in campo economico negli anni Ottanta**

#### ***1.1 Il sistema universitario italiano fra centralismo, autonomia e sperimentazione***

Tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso il mondo accademico italiano fu impegnato in un dibattito culturale sulla struttura e sui contenuti delle istituzioni universitarie. Si era di fronte a una società profondamente cambiata dal punto di vista sociale ed economico rispetto agli anni Sessanta e Settanta e, per di più, in continuo mutamento. L'Italia si confrontava con Paesi europei che avevano già applicato le riforme ai rispettivi sistemi universitari, introducendo strutture parallele alle università caratterizzate da un ruolo professionalizzante, mentre all'interno dei confini nazionali l'organizzazione universitaria era sempre più inefficiente e obsoleta e le istituzioni universitarie sempre più rigide e incapaci di proporre una didattica flessibile e declinabile secondo le esigenze della società civile e degli studenti.

In realtà, accademici e intellettuali avevano iniziato a interrogarsi sul carattere centralista e statalista del sistema universitario italiano già a partire dal secondo dopoguerra. Il sistema, dal punto di vista dell'apparato normativo, era rimasto immutato dagli anni Trenta e, più in generale, riteneva l'alta formazione compito fondamentale dello Stato soprattutto per motivi ideologico-culturali, strettamente connessi alle filosofie politiche centrali. La discussione sulla questione della riforma universitaria si rivelò sempre fallimentare o troppo complessa per essere affrontata in modo proficuo, pur nella consapevolezza dei docenti universitari della necessità di cambiare strutture e organizzazione degli atenei, nonché l'offerta didattica.



In Europa i cambiamenti furono più repentini. Negli anni Sessanta e Settanta, l'evoluzione culturale del principio dell'eguaglianza e delle pari opportunità che tutti dovevano avere nell'accesso all'alta formazione favorì il passaggio dalle università di *elite* alle università di massa. Questo processo si tradusse, nei Paesi a nord delle Alpi, nella domanda di un ingresso più ampio e agevole a sezioni più avanzate del mercato del lavoro e diede vita a canali vocazionali finalizzati a formare studenti, indirizzandoli verso le occupazioni tecniche. A fianco ad essi rimanevano, comunque, i tradizionali canali accademici per le classi sociali con capacità di puntare a opzioni di status culturale e professionale più alto<sup>7</sup>.

Nel Regno Unito ciò ha portato, in particolare negli anni Sessanta, alla creazione dei *Polytechnics*, in Francia, nel 1966, agli *Instituts Universitaires de Technologie* (IUT's), in Germania, nel 1970, alle *Fachhochschulen* (o Università di Scienze Applicate), equivalenti alle *Hogescholen* di Olanda e Belgio, successivamente introdotte anche in Austria e Svizzera. Questa evoluzione fu accompagnata da un generale processo di "democratizzazione" della *governance* degli atenei, con accesso agli organi di governo di rappresentanti del corpo docente, del personale tecnico e degli studenti.

Negli anni Ottanta e Novanta, a fronte dell'ulteriore grande espansione in tutta Europa della domanda di alta formazione e con il prevalere, non senza contrasti e confronti anche turbolenti in diverse fasi e in molte università, di un approccio neo liberista che leggeva l'alta formazione come parte di un costoso sistema di *social welfare* – il quale necessitava di essere ridotto e reso funzionale allo sviluppo economico –, iniziarono a emergere le prime critiche a quel tipo di *governance* sia a livello di sistema sia di singole università. A livello di sistema universitario veniva chiesta più efficienza, rendicontazione, competizione e apertura ai bisogni della società e dell'economia, mentre a livello di *governance* di singoli atenei si chiedeva un superamento dell'autogoverno della comunità accademica, che era considerata troppo auto-referenziale, collusiva e incapace di reagire prontamente alle sfide esterne, e una forma più dirigenziale/manageriale di amministrazione e governo<sup>8</sup>.

Tutto ciò portò a un processo, fortemente supportato poi nel 2006 dalla Commissione Europea, di graduale affermazione di un "*corporate model*" nella *governance* degli atenei, talvolta semplificato nel termine "*marketization of higher education*" o "*managerialism*": una sorta di chiave narrativa attorno al bisogno di un cambiamento strategico che conducesse le università a divenire attori

<sup>7</sup> Capano G., Regini M., Turri M., *Changing governance in universities. Italian higher education in comparative perspective*, Palgrave MacMillan, UK, 2016, pag. 13.

<sup>8</sup> Ibidem, pag. 14.



istituzionali capaci di rispondere con coerenza e iniziativa alle sfide ambientali. Questo modello fu avviato inizialmente nel Regno Unito e in Olanda<sup>9</sup>.

In Italia, alla pari di altri Paesi del Sud Europa dove l'alta formazione è sempre stata intesa più come uno *status symbol* che come un efficace mezzo di formazione di capitale umano, per decenni l'università si confermò un unico canale di accesso all'alta formazione, al prezzo, però, dell'abbassamento degli standard complessivi. Alle soglie degli anni Sessanta, il sistema scolastico italiano era legato ancora a un'impostazione di epoca fascista e l'università era del tutto elitaria, frequentata esclusivamente dalla classe agiata. In questo decennio, però, il superamento dei limiti nell'attuazione del diritto allo studio divenne improvvisamente protagonista nel dibattito politico e pubblico. Nel 1965 la Legge Gui, dal nome del ministro della Pubblica istruzione dell'epoca, iniziò a riformare il mondo universitario, con l'obiettivo di ottenere un allargamento degli iscritti, cosa a cui si arrivò molti anni dopo.

Luigi Gui, già membro dell'Assemblea Costituente e deputato della Democrazia Cristiana, fu ministro della Pubblica istruzione nel IV governo Fanfani. La sua figura risulta determinante per comprendere la modernizzazione della struttura scolastica italiana. Nel maggio del 1965 il ministro presentò alla Camera un disegno di legge, il n. 2.314, che conteneva, tra le altre cose, una riforma dell'istruzione universitaria. La scuola pensata da Luigi Gui era *"aperta e accessibile a tutti, in rapporto all'intelligenza e al merito, senza che essa differenzi carriere se non nei limiti delle capacità intellettuali"*. Il ministro immaginava *"un sistema scolastico nel quale a tutte le vie si riconosca pari valore formativo e umano e nessuna via sia di per se stessa preclusiva e predeterminante"*. Tali aperture dovevano applicarsi a tutti i gradi dell'istruzione, ma soprattutto all'università che *"deve essere aperta a tutti i giovani indipendentemente dalla loro provenienza scolastica anche se essa esula dalla pur nobilissima tradizione liceale, purché tale provenienza garantisca una preparazione adeguata"*<sup>10</sup>.

Le azioni di Luigi Gui segnarono l'inizio di una rivoluzione nel sistema scolastico, da cui non si tornò più indietro, e la fine di una istruzione solo delle élites. In ambito universitario, gli elementi sui quali si voleva intervenire erano:

- *la costruzione di nuove università e facoltà nella penisola nel periodo 1965-1970 per migliorare la distribuzione geografica dell'insegnamento universitario;*
- *l'aumento degli incrementi nei fondi dell'assistenza universitaria in specie per l'assegno di studio ai capaci e meritevoli;*

<sup>9</sup> Ibidem, pag. 15.

<sup>10</sup> Gui L., *La pubblica istruzione in Italia dal 1962 al 1968*, volume I, Roma, Abete, 1990, pag. 29.



- il raggiungimento di un aumento del numero degli iscritti portandoli al numero di 401 mila nei vari livelli accademici;

- la predisposizione per gli studenti di una preparazione su tre livelli: un primo livello di diploma a carattere tipicamente professionale, un secondo livello analogo alla laurea attuale a carattere insieme scientifico e professionale, e un terzo livello, quello del dottorato di ricerca, a carattere esclusivamente scientifico;

- la totale ristrutturazione delle strutture universitarie esistenti da conformare ai tre livelli offerti;

- le opportune modifiche per i corsi di studio che portano alla laurea;

- l'introduzione del titolo dottorale di pura ricerca che avrebbe comportato la più grande innovazione della struttura accademica;

- l'istituzione dei dipartimenti;

- il riordino dell'organizzazione della ricerca scientifica;

- l'incremento dell'impulso propulsore allo sviluppo dell'edilizia universitaria, in modo da aumentare le strutture e migliorare quelle preesistenti;

- lo studio di un nuovo piano per l'articolazione della didattica, degli orari e dei concorsi per la nomina del personale didattico<sup>11</sup>.

Nell'intento di Gui si doveva, quindi, configurare una scuola nuova, non più luogo privilegiato di cultura della società italiana, ma soggetto istituzionale che andasse di pari passo con l'evoluzione della società di quegli anni. Evoluzione che comportava una sempre maggiore partecipazione degli italiani alla vita politica, economica e sociale del Paese. La visione di Gui, che segnò l'inizio di una rivoluzione, si poneva come obiettivo un traguardo di modernizzazione da raggiungere non con un unico intervento legislativo, ma attraverso passi graduali in un arco di tempo determinato.

Purtroppo, l'idea del ministro non andò a buon fine: la riforma fu approvata dalla Commissione Istruzione e Belle Arti della Camera solo nel 1967 e la sua discussione in aula cominciò nel 1968, finendo soffocata dalle contestazioni che in quell'anno animarono tutta la penisola. Il carattere notevolmente innovativo della proposta riformista trovò notevoli resistenze anche all'interno del Parlamento e alla fine ne furono discussi e approvati solamente 8 articoli.

Gli ultimi anni Sessanta rappresentarono una occasione mancata che lasciò per diversi anni l'università italiana in una sorta di paralisi e stagnazione profonda, collocandola su un piano arretrato rispetto ad altri Paesi europei. Il grande risultato ottenuto resta quello del passaggio dal modello universitario elitario al modello dell'università di massa, una trasformazione che avvenne però cao-

<sup>11</sup> Elenco dedotto dal Capitolo IV di "Linee direttive del piano di sviluppo pluriennale della scuola per il periodo successivo al 30 giugno 1965" presentato alle Camere il 2 ottobre 1964, contenuto in Gui L., *La pubblica istruzione in Italia dal 1962 al 1968*, volume III, Roma, Abete, 1990.



ticamente e che si concretizzò nella concessione politica della liberalizzazione degli accessi alle facoltà, senza porsi il problema se le strutture fossero pronte o meno a ricevere ondate di nuovi studenti. La liberalizzazione, infatti, decretata dalla legge 910/1969, approvata come “Provvedimenti urgenti per l’Università, in attesa della riforma universitaria”, con il nome di Legge Codignola, l’allora ministro socialista della Pubblica Istruzione, non fu correlata da uno sviluppo dell’edilizia universitaria, la libera scelta dei piani di studio non fu supportata da una riorganizzazione dei curricula universitari, così come fu difficile applicare un ricambio generazionale del corpo docenti abituato ad insegnare in un clima socio-politico completamente diverso da quello degli anni Settanta.

Solo negli anni Ottanta il dibattito cominciò ad essere fruttuoso. Nel 1980 con la Legge n. 28 del 21 febbraio<sup>12</sup> si posero le premesse per una modernizzazione delle fasce della docenza universitaria – ordinari, straordinari e associati, ricercatori e studiosi/esperti a contratto – e specialmente la possibilità per le università *“di organizzare, in via sperimentale, settori di ricerca omogenei ed insegnamenti affini, anche afferenti a più facoltà o corsi di laurea, in dipartimenti”*<sup>13</sup>. Nel successivo decreto applicativo del Presidente della Repubblica dell’11 luglio 1980 – di ben 124 articoli, una prima grande riforma dell’università – si precisa che il dipartimento *“promuove e coordina l’attività di ricerca; organizza o concorre all’organizzazione dei corsi per il conseguimento del dottorato di ricerca; concorre in collaborazione con i consigli di corso di laurea o di indirizzo, con gli organi direttivi delle scuole di specializzazione e a fini speciali alla relativa attività didattica”*<sup>14</sup>. Il dipartimento nasce come ente finalizzato al coordinamento dell’attività di ricerca di più istituti e cattedre, anche di facoltà diverse, che si occupano di discipline affini e quindi interessate ad ambiti di ricerca scientifica comune.

Con l’istituzione dei dipartimenti iniziò una razionalizzazione della ricerca che favorì la fusione tra i vari istituti presenti all’interno delle facoltà, luoghi in cui era fino ad allora organizzata l’attività, e l’avvicinamento dei docenti afferenti allo stesso settore. L’introduzione dei dipartimenti mise, di fatto, al centro la ricerca, senza toccare le facoltà. Da questo “impianto” di partenza furono coniugate poi le leggi successive. Nel 1983 venne proposto in Parlamento un disegno di legge che prevedeva una riforma degli ordinamenti didattici universitari e che, riprendendo il dibattito iniziato negli anni Sessanta e poi interrotto nei Settanta sulla necessità di istituire una differenziazione dei percorsi formativi post-secondari, ipotizzava cinque diversi percorsi formativi:

<sup>12</sup> Legge n. 28 del 21.2.1980, “Delega al Governo per il riordinamento della docenza universitaria e relativa fascia di formazione e per la sperimentazione organizzativa e didattica”.

<sup>13</sup> Ibidem, art 10.

<sup>14</sup> Decreto del Presidente della Repubblica, 11 luglio 1980, n. 382, art. 85, comma 1.



*“- Scuole dirette a fini speciali e strutture formative post-secondarie di livello universitario che rilasciassero un diploma di specializzazione conseguibile in due o tre anni; si trattava di una formazione strettamente professionalizzante;*

*- Diplomi universitari di primo livello attivati dalle singole università all'interno dei diversi corsi di laurea conseguibili anch'essi in due-tre anni, riconosciuti per il conseguimento della laurea;*

*- Diplomi universitari di laurea, conseguibili nei corsi di laurea attivati dalle università, in quattro-sei anni;*

*- Diplomi di specializzazione universitaria conseguibili in non meno di due anni a cui si accede solo in possesso della laurea;*

*- Dottorati di ricerca, destinati all'approfondimento delle metodologie della ricerca scientifica e alla formazione di ricercatori e docenti universitari”<sup>15</sup>.*

Questo disegno di legge fu importante perché innescò una nuova fase di dibattito sull'università che ebbe come tema centrale l'autonomia del sistema universitario, da lì in poi elemento cardine delle proposte di riforma complessiva. Il clima culturale che si venne a creare sembrò favorevole, anche grazie alla partecipazione al dibattito dei sindacati e di Confindustria. Ci fu una crescente attenzione nei confronti dei rapporti università-impresa, non solo da parte del mondo industriale e imprenditoriale, ma anche da parte della politica. Si giunse ad una definizione operativa del decentramento amministrativo e contabile degli atenei, i rapporti tra università e industria si intensificarono e si consolidarono. Gli effetti di questo dibattito si fecero sentire a partire dal 1989.

Dopo una approfondita discussione in Parlamento, nel 1989 – Legge n. 168 del 9 maggio – venne infatti avviata la piena autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile degli atenei, i quali, in aggiunta, avevano come proprio centro di governo e riferimento il nuovo Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST), poi diventato nel 2001 Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

Il Titolo II, Autonomia delle Università e degli Enti di Ricerca, nell'art. 6 esplicitava chiaramente: *“Le università sono dotate di personalità giuridica e, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, hanno autonomia didattica, scientifica, organizzativa finanziaria e contabile e si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti”*. Fu il primo passo concreto verso la realizzazione di una riforma che segnava un chiaro segno di discontinuità con il passato.

Ma per tutti gli anni Ottanta il dibattito assistette anche ad una certa turbolenza generale, che, seppur in chiave di modernizzazione, portò a contrasti d'opinione e a manifestazioni di piazza. Gli accadimenti più significativi in

<sup>15</sup> Vaira M., *La costruzione della riforma universitaria e dell'autonomia didattica*, LED Edizioni Universitarie, collana del CIRSIS, 2011, pagg. 46 e 47.



questo senso furono le manifestazioni studentesche che si identificavano nel movimento de *La Pantera*. Esso ebbe inizio con l'occupazione dell'Università degli Studi di Palermo, e in particolare della facoltà di Lettere e Filosofia, il 5 dicembre 1989, come forma di protesta contro la riforma delle università italiane. La protesta si estese poi a numerosi altri atenei (fino alla primavera del 1990), a cominciare da La Sapienza di Roma. Furono convocate molte assemblee per discutere del progetto dell'allora ministro del MURST Antonio Ruberti, che prevedeva l'introduzione nelle università dell'autonomia finanziaria e didattica. Sostanzialmente, una trasformazione in senso quasi privatistico, poiché permetteva il finanziamento privato della ricerca e l'ingresso delle aziende nei consigli di amministrazione degli atenei. Secondo gli oppositori, questo avrebbe portato a una diminuzione del valore delle facoltà umanistiche a vantaggio di quelle scientifiche e tecnologiche, nonché a un declassamento degli atenei minori, più in difficoltà nel reperire autonomamente i fondi per la ricerca, con conseguente svalutazione del titolo di studio da essi rilasciato. Gli studenti, inoltre, sembravano assumere un ruolo marginale negli organi decisionali, dove la presenza dei professori ordinari era maggioritaria: per loro, infatti, era previsto un Consiglio degli studenti *ad hoc* con funzioni meramente consultive.

Quasi dappertutto, le assemblee d'ateneo decisero per l'occupazione e il movimento si dichiarò "apartitico, democratico, non-violento e antifascista". *La Pantera* – dal nome di uno slogan coniato in quei mesi, "La Pantera siamo noi", che si ispirava ad un fatto di cronaca, ovvero la ricerca vana di un felino che si aggirava per le vie di Roma – si mise in rete in tutta Italia facendo largo uso delle tecnologie e dei media disponibili, dalle radio libere ai fax. Le occupazioni furono caratterizzate da seminari autogestiti, da corsi in collaborazione con docenti, dalla creazione di biblioteche specifiche. Ma nel corso del febbraio del 1990 la mancanza di prospettive e obiettivi realistici che andassero oltre la mera protesta smorzò il proseguimento delle contestazioni. Ruberti annunciò, comunque, alcuni emendamenti che accoglievano parte delle richieste degli studenti: rese obbligatori i pareri del Consiglio degli Studenti e concesse agli organi centrali solo una parte di rappresentanza. Il dibattito portò ad una assemblea nazionale (Firenze, 1° marzo 1990) e a una grande manifestazione (Napoli, 17 marzo), ma ormai in gran parte delle università gli occupanti erano in via di smobilitazione. Il mese di marzo segnò, in definitiva, la fine de *La Pantera* come movimento studentesco di massa.

La tappa legislativa successiva fu la norma che modificò gli ordinamenti delle singole facoltà (legge n. 341 del 19.11.1990, "Riforma degli ordinamenti didattici universitari"). Con questa legge si concretizzò la prima differenziazione dei percorsi di studio e si introdussero, accanto alla laurea e ai dottorati di ricerca,



i diplomi universitari biennali o triennali a prevalente carattere professionalizzante – che avrebbero permesso anche l’accesso ai corsi di laurea tradizionali – e i diplomi di specializzazione. L’autonomia didattica introdotta consentì ai singoli atenei e agli organi collegiali di stabilire:

- la denominazione e gli obiettivi formativi caratterizzanti i corsi di studio;
- i criteri d’accesso ai corsi di studio (accesso libero, accesso a numero programmato, accertamento delle competenze iniziali vincolante o orientativo) nell’ambito del rispetto del diritto allo studio;
- la tipologia delle attività formative e il corrispondente numero di crediti formativi universitari;
- l’individuazione di forme alternative di didattica, come quelle a distanza;
- la modalità di svolgimento di attività curriculari di tipo professionalizzante (come attività di laboratorio, tirocini interni, stage);
- le modalità della prova finale per conseguire il titolo di studio.

Nel 1991 un’ulteriore tappa – la legge 390/91 relativa al diritto allo studio – istituì le borse di studio per studenti capaci, meritevoli e privi di mezzi e demandò alle Regioni e alle università le funzioni politiche con cui regolare il diritto allo studio.

L’insieme delle tre leggi citate, di cui la più importante fu senza dubbio quella sull’autonomia degli atenei, fu designato come “riforma Ruberti”. Davanti alla realizzazione pratica di queste nuove normative, però, le università si mossero lentamente o non si mossero affatto. Per molto tempo quindi la riforma Ruberti restò inattuata o attuata solo parzialmente.

Verso la fine degli anni Novanta un forte impulso alla trasformazione dell’università si ebbe con le leggi Bassanini, che aumentarono l’autonomia funzionale degli atenei. Tra i vari aspetti, la riforma rimodellava i corsi di studio, introducendo la cosiddetta formula del 3+2, disposta dalla legge 15 maggio del 1997, n. 127, e attuata con decreto del MURST il 3 novembre 1999 (n. 509). La riforma si proponeva di garantire la libertà a ogni singolo ateneo di costruire percorsi di studio adeguati alle esigenze della realtà economica e sociale locale, fermo restando l’obbligo di rispettare alcuni criteri generali in termini di obiettivi da raggiungere e di aspetti generali delle attività formative, definiti a livello nazionale. Le norme previste dalle leggi Bassanini divennero, però, operative solo nel 2001.

Negli anni Ottanta e Novanta, dunque, il clima era di grande fermento innovativo – l’autonomia e la sperimentazione stavano diventando sempre più importanti –, ma per nulla tranquillo. Il dibattito era acceso e le posizioni erano spesso contrastanti. C’era dispersione a livello sia di didattica sia di ricerca, in



particolare all'interno di settori del sapere, come quello di economia, che si riferivano ad una società in profondo e repentino cambiamento.

### ***1.2 La ristrutturazione del corso di laurea in Economia e commercio e le nuove figure professionali***

Nel 1986 una commissione del ministero della Pubblica Istruzione, in accordo con il Consiglio Universitario Nazionale (CUN), fu incaricata di riordinare i corsi di laurea in Economia e commercio. Il 15 settembre dello stesso anno ne scaturì una relazione, denominata "proposta Sdravovich" dal nome di Alberto Sdravovich, presidente della commissione – gli altri membri erano Umberto Bertini, Giorgio Brunetti, Antonio Cristofaro, Piergiorgio Landini, Siro Lombardini, Lucia Valerio Moscarini, Giovanni Panati, Giovanni Satta – che può essere considerata il punto di partenza del processo che ha portato al nuovo ordinamento della facoltà di Economia e commercio, sancito poi dal decreto del MURST il 27 ottobre del 1992.

Il progetto della commissione fu presentato al ministro della Pubblica istruzione il 19 febbraio 1987. Prevedeva di istituire un corso di laurea che contenesse al suo interno un diploma di primo livello, della durata di tre anni, basato su contenuti teorici complessivamente illustrativi delle diverse discipline economiche, e un biennio professionalizzante che avrebbe condotto alla laurea. Tutto l'iter formativo doveva essere snello e con percorsi didattici che fossero via via adattabili alle esigenze dello studente.

Cita la relazione finale di Alberto Sdravovich: *"La proposta di riordinamento è innovativa in due direzioni. In primo luogo prevede che sia istituito un diploma di primo livello in Economia e commercio, in cui il conseguimento dopo tre anni di studi è condizione necessaria per accedere ad un secondo ciclo di studi biennale che porta alla laurea in Scienze economiche e commerciali. In secondo luogo, rinuncia a definire rigidamente il curriculum degli studi, salvo che per un numero limitato di insegnamenti di carattere istituzionale, e propone al suo posto un sistema di regole che le facoltà devono rispettare nella costruzione dei percorsi didattici, per il resto rimessi alla loro responsabile autonomia"*<sup>16</sup>.

Questo schema portò, dopo intenso dibattito su aree disciplinari, accademie dedicate e specifiche, nuove professionalità e nuove frontiere della ricerca scientifica, a enucleare i quattro ambiti portanti della formazione dei laureati in Economia e commercio: economico aziendale, economico politico, giuridi-

<sup>16</sup> Alberto Sdravovich, Relazione definitiva all'onorevole signor ministro della Pubblica istruzione, 19 febbraio 1987.



co, matematico statistico; suddivisione che, nell'opinione della commissione, avrebbe reso la facoltà di Economia e commercio più snella, moderna e soprattutto vicina alla tipologia delle lauree europee.

La commissione guidata da Sdralevich richiamò l'attenzione del ministro anche sulla necessità che il diploma universitario di primo livello ottenesse un riconoscimento legislativo di carattere generale, *“in modo che senza ulteriori provvedimenti ad hoc ne sia resa possibile l'eventuale introduzione in altre facoltà dell'area delle scienze sociali, e in primo luogo in quelle di Giurisprudenza e Scienze politiche. Occorre infatti evitare che il Diploma in Economia e commercio proposto dalla commissione sia considerato dall'opinione comune come una sorta di anomalia nel nostro ordinamento”*<sup>17</sup>. E ribadì, visti *“i numerosi contatti informali avuti con esponenti del mondo produttivo [...] la convinzione che questa caratterizzazione del diploma è la più adeguata alle esigenze del mondo produttivo”*<sup>18</sup>.

L'economia era diventata globale, le imprese italiane erano sempre più internazionalizzate, gli interscambi economici e di competenze sempre più frequenti; l'università italiana doveva mettersi al passo con i tempi. Anche le professioni stavano cambiando. Nascevano nuove figure professionali, sulle quali serviva una riflessione. Ebbe questo scopo il convegno nazionale organizzato dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) a Napoli il 16 e 17 ottobre 1986<sup>19</sup>, in cui gli studiosi di economia aziendale esaminarono il cambiamento in atto nel mercato del lavoro. Il convegno cercò di illustrare alcune delle nuove professioni del laureato in Economia e commercio, in particolare le figure del dottore commercialista, consulente di direzione, revisore e certificatore contabile, analista finanziario e consulente finanziario.

Significativo l'intervento di Giovanni Panati, ordinario di Tecnica Industriale all'Università di Verona e membro della commissione. Egli mise subito in evidenza come le aziende invitassero le facoltà di Economia e commercio a preparare gli allievi a svolgere ruoli di *management*, a diventare specialisti in tutti i campi, manager con funzioni di “integratori” dei sistemi organizzativi. E ricordò come fosse richiesto alle facoltà di aumentare la propria capacità di mutamento e di adattamento, conservando intatto il ruolo di massimo ordine degli studi. Quello che ci voleva, era *“un disegno di riferimento flessibile ma ben strutturato: una trama per poter ben costruire qualsiasi valido ordito”*<sup>20</sup>. Bisognava

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> AIDEA, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale tenutosi a Napoli nei giorni 16 e 17 ottobre 1986, Volume IX, Aa. Vv., *L'Università e la terziarizzazione dell'economia italiana*, Ed. Guida, Napoli, 1987.

<sup>20</sup> Panati G., “Elementi per la discussione sul riordinamento degli studi della facoltà di Economia e commercio” in AIDEA, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale tenutosi a Napoli nei giorni 16 e 17 ottobre 1986, Volume IX, Aa. Vv., *L'Università e la*



mettere mano *“alla formazione di una intelaiatura logica e operativa dentro alla quale ciascuna facoltà potesse trovare indicazioni, libertà e vincoli appropriati. L'autonomia e la flessibilità erano bensì indispensabili, ma si sarebbero risolte in fatale anarchia qualora non fosse approntato per tutte le facoltà di Economia e commercio un solido denominatore comune, una specie di «marchio di fabbrica», del quale le altre facoltà dispongono da innumerevoli anni”*<sup>21</sup>.

L'intelaiatura di cui parlava Panati si basava sul criterio guida di non irridire a tempo indeterminato la struttura dell'offerta didattica e, nel contempo, dell'avere dei punti fermi. L'accademico anticipò molti dei passaggi salienti della riforma che la commissione avrebbe messo a punto l'anno successivo. Prima di tutto, i quattro pilastri principali della didattica: l'area economica generale, l'area economica aziendale, l'area delle scienze formali e l'area giuridica. In ciascuna facoltà doveva essere attivato lo stesso numero minimo di discipline per ciascuna area, con una differenziazione tra discipline istituzionali, obbligatorie per tutti i curricula di tutte le facoltà, e discipline caratterizzanti di area, a scelta delle facoltà.

Inoltre, Panati caratterizzò il suo intervento parlando del progetto della commissione di creare una soluzione *“tre più due”*, ovvero di spalmare il percorso formativo su cinque anni e di suddividerlo in un triennio base e un biennio professionalizzante. I termini che usa Panati per il triennio sono *“laurea di primo livello”*, detta anche *“laurea corta”* o *“laurea breve”*. Il biennio che avrebbe portato al titolo dottorale di secondo livello sarebbe, invece, stato dedicato all'approfondimento delle discipline dell'area nella quale si intendeva svolgere la tesi. La griglia elaborata dalla commissione prevedeva in questo caso che almeno la metà degli insegnamenti del biennio appartenessero alla stessa area.

L'idea della commissione anticipata da Panati fece del convegno di Napoli un momento di riflessione molto importante perché al passo con i tempi, consapevole dei cambiamenti del mercato del lavoro e delle esigenze delle imprese, che necessitavano di nuove e più specializzate figure professionali.

Lo stesso Panati rilevò però, già allora, anche le criticità dell'attuazione del progetto: *“La coerenza interna del progetto di riforma non basta però da sola a giustificarne la realizzazione se non ne fosse percepita l'efficacia. Quest'ultima a sua volta dipende dall'ambiente, cioè dalla coerenza esterna tra il progetto in discorso, gli altri progetti di ammodernamento o di riforma delle altre facoltà di scienze sociali e la generale dinamica della formazione. La facoltà di Economia e commercio potrebbe bensì fare da battistrada, ma soltanto all'interno di un quadro legislativo (o, più ampiamente, normativo) inequivocabile, uguale per tutte le*

*terziarizzazione dell'economia italiana*, Ed. Guida, Napoli, 1987, pag. 23.

<sup>21</sup> Ibidem, pag. 24.



*facoltà di scienze sociali più prossime a quella di Economia e commercio. È lapalissiano che la facoltà di Economia e commercio non dovrà essere l'unica a dotarsi di un titolo intermedio con la formula del «tre più due». [...] L'introduzione di modifiche alla normativa vigente è una condizione necessaria non però di per sé sufficiente a garantire la piena efficacia delle modifiche stesse se esse non saranno capaci di dar vita ad una prassi diffusamente accettata e correttamente applicata. Il successo delle leggi e dei piani che esse introducono dipende dalla volontà di chi deve attuarle e dalla capacità degli uomini dedicati a realizzare le riforme»<sup>22</sup>.*

Se, da un lato, dunque, la commissione Sdralevich stava lavorando sul lato dell'offerta formativa, dall'altro, gli accademici si adoperavano per individuare ed evidenziare i cambiamenti della domanda e il convegno di Napoli rappresentò uno dei punti più alti di quest'opera di analisi. Lo sforzo che fu fatto fu quello di far capire che le imprese vendevano sempre più servizi, oltre che prodotti, e che anzi gli stessi prodotti venivano sempre più visti dal punto di vista dei servizi che mettevano a disposizione dei clienti. Inoltre, a supporto dell'industria della manifattura si stavano sviluppando un numero crescente di aziende di servizi (bancari, assicurativi, di informatizzazione, di comunicazione). La stessa organizzazione all'interno delle aziende manifatturiere era cambiata: il ragioniere, ad esempio, non era più una semplice figura di contabile, ma un attore reale della vita e della crescita dell'impresa, una figura responsabile delle analisi, della programmazione e delle consulenze interne.

Era la terziarizzazione delle imprese di cui parlò a Napoli Gianni Lorenzoni, ordinario di Tecnica industriale all'Università di Bologna. Nel suo intervento, Lorenzoni evidenziò come *“lo sviluppo dell'economia dei servizi sia un'occasione eccellente per ripensare le aree e i percorsi di ricerca individuali e di gruppo. A questo compito deve attendere chi istituzionalmente si occupa di ricerca in questo ramo delle scienze economiche e sociali. È un compito che deve essere consapevolmente condiviso da ricercatori giovani e meno giovani”*<sup>23</sup>.

Durante il convegno si misero a fuoco anche le figure professionali emergenti a cui la formazione universitaria avrebbe dovuto adeguarsi. Del dottore commercialista parlò Sergio Terzani, ordinario di Ragioneria generale e applicata all'Università di Firenze, che sottolineò le nuove prospettive per il professionista: dalla consulenza e il patrocinio in materia tributaria alla consulenza societaria e amministrativa di una società, dall'attività nel campo fallimentare al ruolo di revisore nell'organizzazione aziendale, dal controllo di gestione e

<sup>22</sup> Ibidem, pagg. 36-37.

<sup>23</sup> Lorenzoni G., “Terziarizzazione delle imprese, nuove imprese terziarie: l'impatto sulla professione e sulla ricerca” in AIDEA, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale tenutosi a Napoli nei giorni 16 e 17 ottobre 1986, Volume IX, Aa. Vv., *L'Università e la terziarizzazione dell'economia italiana*, Ed. Guida, Napoli, 1987, pag. 48.



della finanza alla consulenza in materia di informatica. Tutti profili per i quali le facoltà di Economia e commercio erano chiamate a fornire una più adeguata preparazione.

Della figura del revisore e certificatore contabile parlò Lucio Potito, ordinario di Ragioneria generale e applicata all'Università di Napoli. Nel ribadire che *“Un'istruzione universitaria al corrente coi tempi e con le esigenze della professione contabile (anche di quella tradizionale) dovrebbe allargare i campi di studio di tutte le materie aziendali, nel senso di occuparsi, oltre che dei modelli tradizionali, anche di tutte le nuove problematiche di gestione messe in luce dai settori emergenti e più tipici della realtà economica del nostro Paese”*<sup>24</sup>, Potito sottolineò l'esistenza di incontestabili carenze negli insegnamenti impartiti dall'università per quanto riguardava l'attività di certificazione e come, invece, questa attività fosse sempre più richiesta dal mercato, il quale relegava le attività di revisione e certificazione di bilanci alle sole società indipendenti fortemente specializzate in materia.

Stessa mole di carenze fu evidenziata da Roberto Caparvi, ordinario di Tecnica bancaria e professionale all'Università di Pisa, nel suo intervento dal titolo *“L'analista finanziario”*. Egli fece notare come quella dell'analista finanziario fosse una delle figure professionali che più stava assumendo rilievo e che più era coinvolta nel processo di innovazione del mercato finanziario. La laurea in Economia e commercio era congeniale all'analista finanziario, ma insufficiente: non forniva una qualificazione specifica oltre le materie tradizionali; inoltre, quattro anni erano limitati per preparare adeguatamente la figura professionale.

Molte altre furono le relazioni degli aziendalisti durante il convegno di Napoli dell'ottobre 1986; tra i protagonisti troviamo anche gli accademici Pier Luigi Fabrizi, Giuseppe Airoldi, Marco De Marco, Enrico Cavalieri, Costantino Campanini, Mauro Caputo, Sergio Cesali, Antonio Dell'Atti, Maria Antonella Franchini Nobolo, Pietro Giovannini, Isabella Marchini, Clelia Mazzoni, Carlo Merlani e Mario Mustilli. Tutte relazioni con lo stesso comune denominatore: rimarcare l'inadeguatezza dell'impianto organizzativo e didattico della facoltà di Economia e commercio allora vigente e ribadire la necessità di un percorso di studi più lungo dei quattro anni allora previsti. Il modello *“tre più due”* animava, quindi, pienamente il dibattito già dal 1986.

<sup>24</sup> Potito L., *“Il futuro del revisore e del certificatore contabile”* in AIDEA, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale tenutosi a Napoli nei giorni 16 e 17 ottobre 1986, Volume IX, Aa. Vv., *L'Università e la terziarizzazione dell'economia italiana*, Ed. Guida, Napoli, 1987, pag. 79.



### **1.3 L'Economia all'Università di Padova: solide radici e una evidente dispersione**

L'Università di Padova era negli anni Ottanta e Novanta profondamente sensibile al dibattito in atto sulla riforma della ricerca e della didattica e sulla autonomia universitaria. Padova era una sede particolarmente proattiva. Basti pensare che nel 1987 vi si svolse una conferenza che riunì in Veneto tutti i rettori delle università italiane per discutere le basi normative, metodologiche e applicative dell'autonomia universitaria, coniugabile sul piano statutario, didattico, organizzativo, finanziario e contabile. Tutti dettagli che avranno una traduzione normativa nel maggio 1989, anche grazie a questa assise padovana. Nel gennaio 1988, inoltre, Alberto Sdralevich presenziò una conferenza in Archivio Antico a Palazzo Bo sulla riforma degli ordinamenti didattici universitari, in particolare di Economia, conferendo a Padova un importante ruolo nel dibattito nazionale. Significativa fu anche, poco dopo, l'8 febbraio del 1988, durante l'inaugurazione dell'anno accademico, la *lectio magistralis* tenuta dal professor Livio Paladin, ordinario di Diritto costituzionale, che con lungimiranza concludeva la sua relazione precisando che *“l'autonomia bisognerà meritarsela. Finora le Università si sono messe nelle strettoie di bardature oppressive, ma anche protettive. Domani, se i progetti del ministro Antonio Ruberti avranno un seguito, esse dovranno invece uscire allo scoperto. E l'augurio che formulo, in vista di simili sviluppi, è quello di sapersi tutti dimostrare all'altezza del compito”*<sup>25</sup>.

Il processo verso l'autonomia, in pratica, portò Padova, così come altri atenei, a un marcato attivismo, che aveva non solo l'obiettivo di ricercare fonti di finanziamenti esterne alla contribuzione statale, ma anche quello di superare la centralizzazione burocratica e amministrativa di Roma, dove gran parte dei processi di distribuzione delle risorse e della rendicontazione erano appannaggio della dirigenza ministeriale. Si voleva, insomma, superare il modello fino ad allora vigente, legato più a sistemi di relazioni e a logiche distributive che non a progetti di respiro scientifico e didattico di medio termine. L'introduzione della formula dei piani triennali di sviluppo, mediante i quali ciascun ateneo assumeva la responsabilità di avanzare proposte e le sottoponeva alla valutazione degli organi ministeriali, in piena trasparenza e talvolta anche in coordinamento con atenei della stessa regione, andava nella direzione del raggiungimento di questo obiettivo.

Il discorso inaugurale del magnifico rettore dell'ateneo patavino Mario Bonsembiante, sempre in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico

<sup>25</sup> Paladin L., Lezione inaugurale, in *Università degli studi di Padova, Annuario per gli anni accademici 1986-1987 e 1987-1988, DCCLXV-DCCLXVI dalla fondazione*, pagg. 50-61.



1988/89, fu quasi tutto incentrato sul cambiamento che stava coinvolgendo le università italiane; ovvero sull'autonomia, sull'importanza della ricerca e sulla necessità di rivedere i percorsi di studio, a favore delle mutate esigenze del mondo produttivo:

*“Una politica mirata all'affrancamento delle università dal centralismo amministrativo appare chiaramente l'unica in grado di far recuperare alle strutture di ricerca una maggiore competitività e produttività e di favorire quella gestione di tipo manageriale cui è ormai inevitabile ricorrere se non si vuole che tutti i pur volenterosi sforzi di quanti operano a diverso titolo negli atenei siano vanificati”<sup>26</sup>. [...] “Sarà necessario rivedere in modo organico i percorsi formativi che oggi vengono proposti dall'istituzione accademica: la cosa è resa urgente dallo sviluppo, fino a pochi anni or sono imprevedibile, delle interconnessioni tra le diverse specializzazioni scientifiche. Tali interconnessioni richiedono una flessibilità dei curricula degli studenti che non sempre l'attuale ordinamento degli studi consente”<sup>27</sup>. [...] “Accanto ai corsi che consentono l'acquisizione della laurea, a quelli dei dottorati di ricerca e a quelli delle scuole di specializzazione, dovranno quindi svilupparsi percorsi didattici più brevi e segmentati attraverso scuole dirette a fini speciali che colleghino più da vicino l'università con il mondo della produzione e le strutture del terziario. [...] Si impongono ormai non solo il potenziamento e l'adattamento alle nuove esigenze delle aree disciplinari tradizionali, ma anche la promozione di nuove iniziative a livello interdisciplinare, in grado di integrare la funzione delle attuali strutture e dei tradizionali organismi della ricerca. [...]”<sup>28</sup>.*

Nell'ambito dell'ateneo, l'area degli studi economici si presentava un po' dispersa: era distribuita su cinque facoltà – Giurisprudenza, Scienze politiche, Ingegneria, Scienze statistiche e Agraria – con assetti istituzionali molto diversi. Nelle prime due, le ricerche e gli insegnamenti di area economica afferivano rispettivamente all'istituto di Economia e Finanza e a quello di Scienze economiche, mentre a Scienze statistiche convivevano con altre aree disciplinari nell'istituto di Statistica, il quale aveva una identità multidisciplinare entro cui operavano, oltre agli statistici metodologici e applicati, anche matematici, sociologi, antropologi, storici, giuristi e, appunto, economisti politici e aziendali. Invece, a Ingegneria e ad Agraria le discipline economiche rappresentavano aree minori a complemento di segmenti formativi specifici.

La contraddizione in campo economico fra contesto e dispersione era evidente: da un lato, un ateneo molto attivo nel dibattito sulla riforma universitaria entro un ambiente economico e finanziario in forte evoluzione e, dall'altro,

<sup>26</sup> Scalco L. (a cura di), *Mario Bonsembiante: idee, progetti e opere per l'ateneo patavino (1987-1993)*, Edizioni Cleup, 2008, pagg. 40 e 41.

<sup>27</sup> Ibidem, pag. 42.

<sup>28</sup> Ibidem, pag. 43.



luoghi di ricerca e alta formazione, anche con punte di eccellenza, fra di loro separati e talvolta in chiara dissonanza di diagnosi e progetti, essendo questi legati maggiormente alla finalizzazione formativa tipica delle facoltà di incardinamento.

Questa dispersione appariva incongruente anche alla luce della tradizione degli studi economici in Padova che vedeva radici solide fin dagli studi di economia monetaria del Cinquecento e, in particolare, la nascita nel 1800 di una vera e propria scuola di pensiero economico – la Scuola Lombardo Veneta – che faceva della ricerca empirica applicata ai problemi della società la propria cifra distintiva<sup>29</sup>.

Il pragmatismo dei lombardo-veneti partiva dall'osservazione della realtà, rappresentata attraverso statistiche descrittive, e arrivava alla proposta e alla sperimentazione di azioni economiche. Nell'intento degli economisti si voleva sperimentare nel contesto sociale e produttivo l'applicazione di principi come il liberismo, la solidarietà in ambito lavorativo, la funzione civilizzatrice dell'attività economica. L'osservazione doveva condurre all'azione e all'intervento economico. Per secoli gli economisti lombardo-veneti attivi all'interno dell'ateneo patavino mantennero questo tipo di approccio.

Con queste solide radici nel sapere economico, e per la sua posizione geo-economica che la vedeva al centro di un territorio che si era trasformato da area prettamente agricola ad area densamente industrializzata, fu naturale per l'ateneo patavino porre l'attenzione scientifica e didattica, a partire dal secondo dopoguerra, verso le unità di produzione di beni e servizi per comprenderne dinamiche e caratteristiche e per concorrere a formare nuove professionalità. Agli studi economici si richiedevano in quegli anni, come detto, nuovi schemi e nuovi approcci che potessero fornire risposte adeguate all'avvento delle grandi imprese private, all'apertura dell'industria ai mercati internazionali, all'uso sempre più intenso di nuove tecnologie, al moltiplicarsi delle aziende artigiane, al ruolo della finanza, alla nascita di specializzazioni di distretto o di filiera<sup>30</sup>.

Appare evidente che l'area economica di Padova si trovasse nella necessità, utilizzando anche la capacità progettuale dell'ateneo, di cercare un'integrazio-

<sup>29</sup> Nel 1875 l'Associazione per il progresso degli studi economici, un'associazione culturale del tempo, pubblicava a Padova il primo numero del *Giornale degli Economisti*, rivista che fino alla Seconda Guerra Mondiale ha rappresentato una delle più importanti pubblicazioni periodiche di economia in Europa. I saggi pubblicati riguardavano argomenti come lavoro, credito, banca, commercio, emigrazione, politiche e legislazioni sociali, ed erano frutto di una riflessione pragmatica sull'economia. Per un riferimento più completo si veda Piero Del Negro, Francesco Favotto, Gianfranco Tusset, "L'economia all'Università di Padova", Edizioni Padova University Press, 2017.

<sup>30</sup> Francesco Favotto in Del Negro P., Favotto F., Tusset G., *L'economia all'Università di Padova*, Edizioni Padova University Press, 2017, pag. 143.



ne fra i cinque nuclei di ricerca e didattica economica dal punto di vista della ricerca scientifica e di utilizzare la domanda che nasceva dallo sviluppo economico produttivo per sviluppare e consolidare l'offerta formativa complessiva. Da quest'ultimo punto di vista non mancavano in ateneo esperienze ed esempi: nel 1957 la facoltà di Ingegneria attivò un Centro Universitario per gli studi di Organizzazione Aziendale (oggi Fondazione CUOA a Vicenza); nel 1958 fu avviato un Corso di specializzazione post-universitaria in Organizzazione Aziendale destinato ai laureati di Ingegneria, sulla falsariga dell'IPSOA, della SDA Bocconi, dell'ISIDA o dell'IFAP; nel 1963 venne attivata la facoltà di Economia e commercio presso la sede distaccata di Verona (su di essa prenderà forma il nuovo ateneo veronese che diventerà libera Università nel 1982) e nel 1968 venne attivata la facoltà di Scienze statistiche che di lì a pochi anni darà vita al corso di laurea in Scienze statistiche ed economiche (entrambe le facoltà furono avviate nel mandato del ministro Luigi Gui, febbraio 1962 - giugno 1968).

In sintesi, alla fine degli anni Ottanta, l'area economica troverà le premesse normative per una convergenza mediante la costituzione del dipartimento sul piano della ricerca e mediante l'avvio della nuova facoltà di Economia e commercio sul piano della didattica. Il dipartimento porterà a una riduzione degli sprechi e della dispersione, favorendo a sua volta una finalizzazione verso nuove aree di ricerca più coerenti con lo sviluppo dell'economia del Nordest. E la facoltà istituita nel 1991, attivata nel 1993 e partita nel 1995, si presterà a variegate sperimentazioni, nella traduzione della ricerca scientifica in un sapere applicato e professionale.

Su questi aspetti ci si soffermerà nei prossimi capitoli.

#### ***1.4 La poliedricità delle dottrine economiche in Padova nasce da lontano. Intervista a Gianfranco Tusset***

Gianfranco Tusset, professore di Storia del Pensiero economico presso il dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova, si occupa dell'evoluzione delle teorie e istituzioni monetarie e della contaminazione metodologica tra fisica ed economia. Ha pubblicato sulle maggiori riviste internazionali d'area: *History of Political Economy*, *Journal of the History of Economic Thought*, *European Journal of the History of Economic Thought*, *History of Economic Ideas*, *History of Economics Review*.

Con il professor Tusset, che ha a lungo indagato il pensiero economico italiano, vogliamo approfondire l'aspetto della poliedricità delle dottrine economiche in Padova.



**Professore, il percorso analitico degli studi economici nell'Università di Padova è ben ricostruito nel volume di cui è stato il principale curatore "L'Economia all'Università di Padova" (2017). Si possono enucleare momenti particolari che hanno segnato in modo significativo l'evoluzione degli studi di economia nell'Università di Padova? Ci sono cioè fasi o tappe ben evidenti?**

Due sono gli eventi che connotano gli studi di economia presso l'Università di Padova. Il primo è la nascita della Scuola Lombardo-Veneta, che coincide con il Congresso di Milano dell'Associazione per gli Studi Economici del 1875. Fortemente voluto da Luigi Luzzatti, con Fedele Lampertico, Giuseppe Toniolo, Angelo Messedaglia ed Emilio Morpurgo, una delle figure più importanti della Scuola Lombardo-Veneta, il Congresso segna anche l'avvio del Giornale degli Economisti che, nell'edizione padovana pubblicata fino al 1878, ben esprime quell'approccio all'economia fortemente applicato, quasi ingegneristico, che sarà il carattere distintivo della Scuola Lombardo-Veneta. Si tratta di un approccio che, ancorché venato di principi etici, ha fatto del pragmatismo il proprio asse portante.

Il secondo periodo caratterizzante gli studi di economia a Padova coincide con l'insegnamento di Marco Fanno. Siamo negli anni Venti e Trenta del Novecento, quando Fanno riceve riconoscimenti internazionali per i suoi studi su banche, moneta e ciclo economico. Pur caratterizzati da elementi di originalità, gli studi di Fanno riportano l'economia padovana nel *mainstream* internazionale del tempo, lontano dal coinvolgimento politico della seconda metà dell'Ottocento.

**Nel testo emerge che Galileo Galilei ha avuto un ruolo fondamentale nelle basi teoriche dei primi studi economici nell'Università di Padova. Si può dire che Galilei sia stato il "primo economista", per metodo e contenuti, dell'Università di Padova?**

Galilei non ha scritto di economia, se si eccettua qualche riferimento al valore e alla moneta. Di Galilei gli economisti italiani e non solo hanno assorbito il metodo, basato su osservazione e rigore scientifico. Galilei, o meglio, il suo metodo, viene largamente citato dagli economisti patavini del diciannovesimo secolo, ma è Angelo Messedaglia a tentare di introdurlo negli studi economici attraverso la nozione di 'induzione matematica': osservazione e rigore, vale a dire un utilizzo matematicamente fondato degli strumenti statistici, diverso dalle indagini sociali che caratterizzavano quegli anni. Messedaglia, tuttavia, non va oltre la mera enunciazione di un auspicio al rigore destinato a perdersi con il suo autore.



Quel sogno ottocentesco di un'economia induttiva matematicamente fondata sembra, tuttavia, trovare realizzazione proprio in anni recenti, allorché la diffusione del metodo sperimentale anche in economia sta riavvicinando la ricerca sociale a quella prospettiva figlia del metodo galileiano.

**Si può affermare che storicamente nell'Università di Padova si siano sviluppate, nelle discipline economiche, sperimentazioni e innovazioni avanzate proprio perché legate all'osservazione dei fatti e dei problemi reali, letti anche nel loro impatto sulla società civile?**

Certamente l'approccio della Scuola Lombardo-Veneta e degli economisti padovani della seconda metà dell'Ottocento si basa su un'attenta osservazione della realtà, punto di partenza per la costruzione di interventi di politica economica e di crescita industriale. Questo approccio empirico e applicato consentiva agli studi economici di sposare l'analisi dei problemi con le politiche di intervento e di soluzione. L'economista della Scuola Lombardo-Veneta era, quindi, un economista politico, attivo nel divenire e nel cambiamento della società. Di tale economista si perderà parzialmente traccia con l'affermazione dell'economia deduttiva e crescentemente astratta. In Marco Fanno, che certamente incarna gli studi di economia politica nella Padova della prima metà del Novecento, il metodo induttivo convive con quello deduttivo, senza che la ricerca del rigore importi una eccessiva astrazione dalla realtà economica. A Padova, tuttavia, l'attitudine per l'economia applicata non scompare, rimane latente, come dimostra l'interesse trasversale degli anni Ottanta-Novanta per i distretti industriali e lo sviluppo locale. Si giunge così alla grande novità del nuovo secolo, l'ampia disponibilità di dati, che sta orientando l'asse della ricerca economica verso una rappresentazione fortemente quantitativa dei fatti economici, a volte persino svuotata di ogni dimensione teorica. La storia sta dando ragione alla Scuola Lombardo-Veneta? Ogni comparazione è difficile. Non dimentichiamo che quegli economisti guardavano all'intervento economico mostrando una forte caratterizzazione etica e politica che ha permesso loro di giocare un ruolo decisivo nella costruzione dell'Italia unita.

**Nel corso degli ultimi due secoli, l'ateneo è stato teatro di numerosi sviluppi nelle dottrine economiche, in diversi campi e con una significativa articolazione di metodi e contenuti, talvolta anche disperdendosi in più rivoli. È stata una articolazione utile o dispersiva?**

La scomposizione di una proposta teorica in molti rivoli è inevitabile quando non viene identificato un puntuale "core" teorico e metodologico. Proprio perché pragmaticamente orientata all'intervento politico, l'identità teorica della proposta dei lombardo-veneti era, per sua stessa natura, piuttosto debole e fortemente articolata. È la complessità del reale che obbliga ad una poliedricità



teorica. Marco Fanno ha trovato ampio riconoscimento all'interno del *mainstream* nazionale e internazionale, come accennavo prima, senza che tuttavia fosse costretto ad assumere posizioni dogmatiche. Ciò ha consentito a Padova di mantenere lungo tutto il Novecento una tradizione di sostanziale apertura verso una pluralità di approcci metodologici e di visioni teoriche.



## **Capitolo 2**

### **Le scienze economiche in Padova come area disciplinare compiuta (ricerca e didattica)**

#### ***2.1 La proposta di istituzione di una facoltà di Economia e commercio a Padova. La dialettica interna***

I repentini cambiamenti nel tessuto economico del Nordest, la necessità di nuove competenze, la domanda di professionisti destinati al sistema pubblico, l'aumento delle iscrizioni alle materie scientifiche ed economiche nelle sedi universitarie del Veneto alimentarono, come descritto nel Capitolo 1, la volontà di offrire alle discipline economiche un ambito autonomo, non legato direttamente alle facoltà presso le quali venivano impartiti gli insegnamenti economici.

In questo clima, nel giugno del 1987, un gruppo di professori/docenti delle università di Padova e di Venezia, in una innovativa comunanza di intenti, diede forma a queste necessità e mise a punto la "Proposta di istituire a Padova una facoltà di Economia e commercio".

Il testo della proposta era firmato da Davide Cantarelli, direttore dell'istituto di Economia e finanza della facoltà di Giurisprudenza dell'ateneo di Padova, Giovanni Costa, presidente del corso di laurea in Economia aziendale di Ca' Foscari (Venezia), Ottone Ferro, ordinario di Economia agraria della facoltà di Agraria dell'ateneo di Padova, Pietro Mantovan, preside della facoltà di Economia e commercio di Ca' Foscari, Leopoldo Mazzaroli, ordinario di Diritto amministrativo alla facoltà di Giurisprudenza di Padova, Maurizio Merlo, associato di Economia agraria nella facoltà di Agraria di Padova e Gilberto Muraro, ordinario di Scienza delle Finanze della facoltà di Giurisprudenza di Padova. A questi si aggiunse qualche giorno dopo Ignazio Musu, ordinario di Politica economica a Ca' Foscari.



Gilberto Muraro fu il primo firmatario della proposta e ne svolse il ruolo di coordinatore: tenne le fila del gruppo di docenti padovani e veneziani che promosse l'iniziativa e cercò nuove adesioni. Grazie a lui, tra luglio e settembre del 1987 sottoscrissero la proposta anche i professori – tutti della facoltà di Giurisprudenza patavina – Enrico Opocher, già rettore, Tito Ballarino, Alberto Burdese, Francesco Cavalla, Anteo Genovese, Carlo Granelli, Alfredo Molari e Vittorino Pietrobbon. Tra i cafoscarini, si aggiunsero i professori Erasmo Santeso e Sergio Faccipieri.

Proprio Faccipieri fu, assieme a Muraro, il redattore del documento. Cita una lettera manoscritta di Muraro indirizzata a Giovanni Costa (e inviata contestualmente anche ad altri professori) del 7 luglio 1987: *“Caro Giovanni, ti allego il documento redatto con Sergio Faccipieri sulla base della scaletta concordata. I tempi stringono, dato che bisogna far entrare il progetto nel piano quadriennale di Padova, e quindi ho già dato inizio alla circolazione. Aspetto comunque commenti per far uscire una seconda edizione, riveduta, corretta e con più firme”*<sup>31</sup>.

La notizia di un documento che proponeva l'istituzione di una facoltà di Economia e commercio suscitò interesse anche fra i docenti di Scienze statistiche, in particolare in Francesco Favotto, ordinario di Economia aziendale, il quale dopo una corrispondenza con Muraro<sup>32</sup>, aderì al progetto e auspicò un maggior coinvolgimento degli aziendalisti su cui l'ateneo patavino già poteva contare, che afferivano alle facoltà di Scienze statistiche e di Ingegneria<sup>33</sup>.

Lo spessore scientifico dei firmatari della proposta e la sua compiuta articolazione davano credibilità al progetto: si trattava di una proposta strutturata, frutto di un confronto di idee e valutazioni che coinvolgeva illustri accademici; per nulla improvvisata, ma, anzi, meditata e perfezionata. Un'iniziativa nata dal basso, da un'esigenza di efficacia degli insegnamenti economici, dalla convinzione che l'università dovesse mettersi al servizio, da attore positivo, di una società che cambiava e che aveva bisogno dell'apporto scientifico e formativo degli atenei, come risorsa strategica per crescere e rimanere al passo con lo svi-

<sup>31</sup> Manoscritto di Gilberto Muraro, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>32</sup> Lettera del 23 luglio 1987 di Francesco Favotto indirizzata a Gilberto Muraro, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova: *“Caro Gilberto, continuano ad arrivarmi voci da fonti solitamente attendibili, che è in circolazione un documento, o forse più di uno, a firma tua e di altri padovani sull'argomento della facoltà di Economia e commercio a Padova. Ti sarei grato se potessi farmene avere una copia”*.

<sup>33</sup> Lettera del 19 settembre 1987 di Francesco Favotto indirizzata a Gilberto Muraro, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova: *“Caro Gilberto, ho letto il documento che mi hai inviato e concordo sia con le finalità dell'iniziativa, come già sai, sia con il taglio con cui è presentata. Sarei lieto quindi di sottoscriverlo. [...] Suggestirei l'opportunità di ricordare che Padova può anche contare su qualche studioso aziendalista [...], anche in coerenza con i possibili contributi specialistici (da apportare). [...]”*



luppo economico degli altri Paesi europei. Anche se, in realtà, quello che venne poi realizzato fu abbastanza diverso dalla proposta iniziale, a causa, tra le altre cose, dei cambiamenti nel processo di programmazione nazionale delle risorse degli atenei.

Dal punto di vista della fattibilità amministrativa, la proposta si prospettava agevole. Infatti, dopo l'istituzione, nel 1982, dell'Università di Verona, proprio a partire dalla facoltà di Economia e commercio dell'Università di Padova distaccata nella città scaligera dal 1963, la facoltà di Economia e commercio restava indicata nello Statuto dell'ateneo patavino. La proposta espressa nel documento degli accademici aveva, dunque, una sua logica, oltre a una sua compattezza come mostra la comunione di intenti tra le due realtà universitarie più importanti del Veneto, Padova e Venezia.

I firmatari, però, erano ben consapevoli che l'iter si sarebbe rivelato difficoltoso e complesso. Questo timore emerse fin dalla premessa del documento di luglio: *“Questo documento, redatto da un gruppo di docenti delle Università di Padova e Venezia, illustra e giustifica la proposta di istituire a Padova una Facoltà di Economia e Commercio. I firmatari sono profondamente convinti della validità del progetto per la ricerca, per la didattica, per il rapporto con le comunità locali; e ciò sia per Venezia che per Padova. Sottolineano però il carattere interlocutorio di questo documento. Esso intende soprattutto promuovere un largo dibattito all'interno e all'esterno degli Atenei ed è aperto a tutte le integrazioni e le modifiche che da tale dibattito potranno scaturire. In via preliminare, va anche detto che sarebbe illusorio ritenere l'impresa facile solo perché la Facoltà è già nello Statuto dell'Ateneo patavino, dopo che Verona ha acquisito piena autonomia. In realtà la proposta non potrà realizzarsi senza la concorde, decisa e tenace volontà delle autorità accademiche e delle forze sociali del Veneto”*<sup>34</sup>.

Il documento degli accademici padovani e veneziani si articolava in sette paragrafi.

Nel primo paragrafo si evidenziava come la richiesta di studi economici da parte degli studenti andasse oltre le possibilità didattiche offerte dalle strutture venete esistenti. Nel decennio 1977-86, sulla base di dati Istat allegati al documento, emergeva che a fronte di un incremento dello 0,66% della popolazione studentesca universitaria, l'aumento degli studenti di area economica era pari al 93,3%, dato che portava l'incidenza di questi ultimi sul totale degli iscritti dal 6,9% al 13,3%. Non solo: oltre a evidenziare l'aumento di interesse, nel primo paragrafo del documento si diceva anche che tale tendenza sarebbe continuata.

<sup>34</sup> “Proposta di istituzione di una Facoltà di Economia e Commercio a Padova”, Padova, luglio 1987, premessa, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Pietre Miliari”.



Nel secondo paragrafo, prosiegua logico del primo, i professori firmatari sottolineavano il disagio che stava vivendo la realtà universitaria veneziana. L'aumento di iscritti nel decennio compreso fra il 1977 e il 1986, passati da 3.355 a 7.545 unità, aveva creato un sovraccarico delle strutture, che a Venezia non potevano beneficiare di ampliamenti, e un appesantimento dell'offerta didattica.

Il ragionamento proseguiva nel terzo paragrafo, dove da un lato si prospettava la necessità di un decentramento della facoltà in terraferma, dall'altro si individuava l'Università di Padova come luogo ideale per far convergere gli studenti, visto che quasi un terzo degli iscritti di Economia a Ca' Foscari, il 31,4%, proveniva dalle province di Padova, Vicenza e Rovigo. Nel documento si sosteneva che una facoltà di Economia e commercio a Padova avrebbe alleggerito Ca' Foscari di oltre 3.000 studenti.

Il quarto paragrafo si soffermava sui cambiamenti dell'economia regionale, sullo sviluppo dimensionale del tessuto produttivo che esprimeva sempre di più la propensione verso gli interscambi commerciali con l'estero, sul ruolo crescente che andava assumendo il settore terziario. Davanti a questi cambiamenti, era necessario offrire una formazione universitaria mirata alle esigenze del contesto sociale ed economico: da Padova, la nuova facoltà universitaria sarebbe stata in grado di sviluppare sinergie con i soggetti economici della regione in modo incisivo.

Padova, inoltre, veniva detto nel quinto paragrafo, con l'aggiunta di nuovi iscritti alla popolazione studentesca, avrebbe pareggiato le perdite dovute al calo demografico, visto che nell'ultimo decennio si era verificata in città una sensibile diminuzione della popolazione residente. Inoltre, la nuova facoltà avrebbe alleggerito le tre facoltà dove si concentravano maggiormente gli studi economici, cioè Giurisprudenza, Scienze politiche e Scienze statistiche, già gravate da un sovraccarico didattico.

Nel sesto paragrafo si affrontava il tema delle competenze necessarie per attivare la facoltà di Economia e commercio. Secondo i firmatari del documento, esse erano già presenti all'interno dell'ateneo, in alcune strutture didattiche e di ricerca e in settori disciplinari di interesse, in particolare nelle facoltà di Scienze politiche, Giurisprudenza, Scienze statistiche, Agraria e Ingegneria.

Anzi – era sostenuto nel settimo paragrafo – la varietà di competenze già presenti all'interno dell'Università di Padova giustificava la “progettazione” e lo sviluppo, all'interno di un unico corso, di due indirizzi di laurea: economico-pubblico ed economico-professionale. Il primo indirizzo aveva l'obiettivo di formare manager pubblici e avrebbe fondato la didattica sulla scienza delle finanze e sull'economia aziendale, sviluppando forti legami con l'area del diritto pubblico; il secondo indirizzo mirava a formare esperti in servizi e consulenza



alle imprese, in particolare le piccole e medie, proprie del contesto economico veneto.

La portata innovatrice della proposta era notevole. La volontà di definire un'offerta didattica legata alle esigenze dello sviluppo dell'economia locale era, in quel contesto storico, anticipatrice. L'idea non solo partiva dal basso, ma proveniva anche da "anime" diverse: due università, Padova e Venezia, e numerosi accademici che afferivano a facoltà diverse (Giurisprudenza, Economia, Scienze statistiche, Agraria), tutti accomunati da un'idea di modernizzazione degli studi economici che, nei decenni avrebbe mantenuto la sua carica innovativa.

Ma fu necessario superare numerose difficoltà per arrivare all'attivazione della facoltà di Economia e commercio di Padova, che avverrà solo nel 1993. La stessa partenza fu problematica sia perché a livello nazionale stava avanzando la riforma delle facoltà di Economia e commercio – come visto nel Capitolo 1 – sia perché nell'università di Padova era in via di formazione il piano quadriennale 1987-90 da inviare entro fine gennaio 1988 al ministero. Elementi che si prestavano ad essere una opportunità, ma anche un possibile significativo ostacolo.

Ciò che ha consentito al progetto padovano-veneziano di convivere con tale complessità fu la gestione del tempo come fattore cruciale e la ricerca della massima condivisione fra i vari attori coinvolti lungo una duplice strategia:

- da un lato, agganciare il dibattito nazionale sulla riforma delle facoltà di Economia e commercio; nell'ambito dell'ampia discussione sul come riformare le università italiane per rendere i percorsi formativi sempre più attinenti alle esigenze di una società in continuo sviluppo sia economico sia culturale, il documento dei docenti padovani e veneziani riprendeva le linee della proposta Sdrlevich<sup>35</sup>, che prevedeva di snellire e ammodernare il corso di laurea in Economia e commercio istituendo un diploma triennale di primo livello e un biennio professionalizzante, con percorsi didattici che fossero via via adattabili alle esigenze delle nuove professionalità; in questo senso, la proposta di istituire una facoltà di Economia e commercio che avesse i caratteri previsti dalla proposta Sdrlevich non poteva che essere valutata come innovativa e innovatrice; e in proposito sono state sollecitate riflessioni interne che sono state discusse in un qualificato convegno a Palazzo Bo nel gennaio del 1988 alla presenza del coordinatore nazionale prof. Alberto Sdrlevich, convegno di cui parleremo più avanti; in questo modo l'iniziativa veneta acquisiva il ruolo di interlocutore nazionale della riforma in corso guadagnando in credibilità e visibilità;

- dall'altro lato, inserire la proposta della nuova facoltà nel processo di redazione del Piano quadriennale 1987-90 che l'università di Padova aveva già avviato dalla seconda metà del 1986, istituendo una commissione di raccolta

<sup>35</sup> Si veda paragrafo 1.2.



e di istruttoria comparativa delle proposte di nuovi corsi di laurea o di nuove facoltà. Era in corso in ateneo un dibattito caratterizzato da una significativa vivacità progettuale delle facoltà e da un articolato ventaglio di orientamenti. All'interno di questo clima i temi economici erano molto dibattuti: la volontà di dare corpo e identità agli insegnamenti delle materie economiche accomunava docenti di facoltà diverse; era evidente l'esigenza di consolidare ed espandere gli studi economici e conferire a questi lo spessore a loro adeguato; e la proposta di una facoltà di Economia e commercio si inseriva in questo clima, non fu una iniziativa estemporanea suggerita dall'esterno, era un flusso di pensiero interno che si incardinava nel processo complessivo dell'ateneo, con le dialettiche, i confronti, le convergenze e le divergenze del caso.

Come si diceva, il Senato accademico già alla fine del 1986 aveva attivato la commissione Mario Bonsembiante (presidente)-Luigi Mariani-Ugo Trivellato, presidi rispettivamente di Agraria, Ingegneria e Scienze statistiche, per redigere il Piano quadriennale di sviluppo 1987-90 da sottoporre al ministero della Pubblica istruzione.

La Commissione seguiva il ricco dibattito nazionale sui cambiamenti normativi in corso, suggerendo le soluzioni più adatte per l'ateneo patavino e raccoglieva e analizzava le proposte avanzate dalle diverse facoltà. Tutte le facoltà si misero in moto, facendo proposte, pensando al miglioramento della propria offerta, con un approccio positivo e propositivo, che seguiva la volontà e la necessità di cambiamento<sup>36</sup>.

La facoltà di Scienze politiche avanzò la proposta di un corso di laurea in Economia politica, aprendo per questa via il tema del contributo del linguaggio economico allo sviluppo dell'ateneo. La commissione nominata per la formulazione del progetto era composta dai professori Achille Agnati, Carlo Buratti, Giancarlo Marcato, Maurizio Mistri e Eugenio Benedetti. Una bozza del piano per l'attivazione di un corso di laurea in Economia politica da attivare nella facoltà di Scienze politiche fu presentata nella primavera del 1987.

La facoltà di Ingegneria propose l'istituzione di due nuovi corsi di laurea: un corso in Ingegneria informatica e un corso in Ingegneria delle tecnologie industriali ad indirizzo economico-organizzativo, che prevedeva la nuova denominazione di "Ingegneria gestionale".

Favorito dalla necessità di ragionare sulla aggregazione anche in vista di un possibile dipartimento di Scienze economiche – che sarà istituito solo nel novembre 1989 – iniziò, così, un confronto sul versante della articolazione dell'offerta formativa che si poneva, nella scala dell'ateneo, a livello sovra-istituto e

<sup>36</sup> È il periodo in cui prendono forma le ipotesi delle facoltà di Psicologia e di Medicina Veterinaria.



sovra-facoltà. È sulla base di questa dialettica che, in aggiunta all'opzione di un nuovo corso di laurea nella facoltà di Scienze politiche, prese forma l'opzione di una nuova facoltà che ponesse la prospettiva dello sviluppo delle scienze economiche su un piano più ambizioso e generale.

In questa prospettiva, il prof. Davide Cantarelli, direttore dell'Istituto di Economia e Finanza della facoltà di Giurisprudenza, assieme a Gilberto Muraro inviò una nota al loro preside prof. Francesco Gullo nella quale richiamavano i termini delle riflessioni in corso fra gli economisti, informavano dell'opzione di una possibile nuova facoltà di Economia e commercio e proponevano che il Senato accademico promuovesse una audizione degli economisti di Padova per esplorare insieme le varie possibilità di sviluppare gli studi di economia a Padova<sup>37</sup>.

Lo scenario vedeva quindi più proposte inerenti alla formazione in ambito economico. Se, da un lato, ciò era segno di grande partecipazione e attivismo da parte di diverse facoltà, dall'altro definiva obiettivi su piani diversi: le iniziative delle facoltà, anche quelle di respiro più ampio come la proposta di un corso di laurea in Economia politica nella facoltà di Scienze politiche, non rispondevano alla prospettiva di uno sviluppo integrato della formazione – e della ricerca – in materia economica. Ma l'intento di Scienze politiche e Ingegneria non era dissimile da quello dei professori che avevano firmato il documento per la nuova facoltà. Ovvero, l'obiettivo era di soddisfare la crescente domanda di laureati in discipline economiche da parte della società civile, conseguire una maggiore razionalizzazione degli studi economici, completare l'offerta didattica offrendo insegnamenti complementari, come quelli inerenti ai temi aziendalistici. D'altra parte, a fronte della proposta di istituire una facoltà di Economia e commercio a Padova c'era chi trovava il progetto ridondante rispetto all'offerta formativa in campo economico che le altre facoltà già offrivano; inoltre, le stesse facoltà

<sup>37</sup> Cita la lettera di Davide Cantarelli e Gilberto Muraro a Francesco Gullo del 23 aprile 1987, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova: *“Caro Preside, ci è giunta notizia che la facoltà di Scienze politiche intende proporre l'istituzione di un corso di laurea in Economia. Siamo da tempo convinti che occorra rafforzare la presenza delle discipline economiche nel nostro Ateneo e quindi non possiamo che lodare tale intendimento. Allo stesso tempo siamo convinti che il tema meriti un maggior coinvolgimento degli economisti padovani; altrimenti l'iniziativa, potenzialmente capace di favorire la coesione, rischia di essere elemento di divisione. È da tener presente a riguardo che alcuni docenti, sia pur parlando solo a titolo individuale, hanno proposto di istituire a Padova una facoltà di Economia e Commercio. [...] Va ricordato che Padova presenta vari nuclei di economisti, in parte portatori di competenze specifiche, a Scienze politiche, a Statistica, ad Agraria, a Ingegneria e a Giurisprudenza. Pertanto, anche restando nell'ipotesi del corso di laurea, appare opportuna una riflessione comune sulle caratteristiche più appropriate che esso dovrebbe presentare. In conclusione, la preghiamo di proporre in Senato Accademico che le Autorità di Ateneo promuovano sollecitamente un'audizione degli economisti padovani per esplorare insieme le varie possibilità di sviluppare gli studi di economia a Padova”*.



temevano di vedere penalizzati i propri percorsi specialistici nel settore economico.

Era, dunque, questo lo scenario nell'ottobre del 1987, quando fu presentata all'allora rettore Marcello Cresti la richiesta di istituire la nuova facoltà di Economia e commercio. Significativa fu la seduta del Senato accademico del 26 ottobre 1987. Quel giorno il Senato aveva, tra gli altri punti all'ordine del giorno, l'approvazione del piano quadriennale di sviluppo dell'Università di Padova, le cui linee erano allo studio della commissione Bonsembiante-Mariani-Trivellato. Alla fine della discussione relativa all'allegato 3 del documento finale, che riguardava, appunto, l'orientamento dell'università per l'istituzione di nuove facoltà e di nuovi corsi di laurea, il Senato approvò la seguente formulazione:

### ***“ORIENTAMENTI IN TEMA DI NUOVE FACOLTA' E NUOVI CORSI DI LAUREA***

#### ***A. Proposte di nuove facoltà (in ordine alfabetico)***

##### ***1. Economia e Commercio***

*(nuova richiesta, nuovo ordinamento in corso di approvazione, preferenza per un corso di laurea con caratteristiche innovative)*

##### ***2. Medicina Veterinaria***

*(riproposizione della proposta avanzata il 21/06/83, riformulata con il nuovo ordinamento, corso di laurea in Medicina Veterinaria, 5 anni)*

##### ***3. Psicologia***

*(trasformazione in facoltà del corso di laurea in Psicologia, già attivo nell'ambito della facoltà di Magistero)*

#### ***B. Proposte di nuovi corsi di laurea (in ordine alfabetico di facoltà e di priorità nell'ambito della facoltà)***

***1. Facoltà di Agraria: Corso di laurea in Scienze delle Preparazioni alimentari (5 anni, nuovo ordinamento)***

***2. Facoltà di Ingegneria: Corso di laurea in Ingegneria informatica (5 anni, nuovo ordinamento in corso di approvazione)***

***3. Facoltà di Ingegneria: Corso di laurea in Ingegneria delle tecnologie industriali ad indirizzo economico-organizzativo (5 anni, il nuovo ordinamento in corso di approvazione prevede la nuova denominazione di “Ingegneria gestionale”)***

***4. Facoltà di Ingegneria: Corso di laurea in Ingegneria dei materiali (5 anni, da coordinare con la proposta B7)***



*5 Facoltà di Lettere e Filosofia: Corso di laurea in Conservazione dei Beni Culturali*

*(riproposizione della proposta del 21/10/83, 4 anni, nuovo ordinamento in corso di approvazione)*

*6. Facoltà di Lettere e Filosofia: Corso di laurea in Storia*

*(riproposizione della proposta del 14/04/81, 4 anni, nuovo ordinamento in corso di approvazione)*

*7. Facoltà di Scienze MM.FF.NN.: Corso di laurea in Scienza e Tecnologia dei materiali*

*(5 anni, nuovo ordinamento da definire, da coordinare con la proposta B4)*

### **C. Proposte in subordine a quelle di nuove facoltà**

*1. Facoltà di Scienze Politiche: Corso di laurea in Economia Politica*

*(4 anni, attuale ordinamento, in subordine rispetto alla proposta A1)*

*2. Facoltà di Agraria: Corso di laurea in Scienze della produzione animale*

*(5 anni, nuovo ordinamento, in subordine rispetto alla proposta A2)*

### **D. Disponibilità dell'Università di Padova per eventuali corsi di laurea di nuova istituzione**

*1. Corso di laurea in Biochimica*

*(5 anni, nuovo ordinamento da definire)*

*2. Corso di laurea in Scienze motorie*

*(4 anni, nuovo ordinamento, da definire; incardinamento in facoltà di Magistero o di Medicina, o concorso delle due facoltà, da definire)<sup>38</sup>.*

Quello delle nuove facoltà fu senz'altro il punto più dibattuto. Ciò che emerge dai verbali è la prudenza dialettica ed evolutiva con cui la commissione Bonsembiante-Mariani-Trivellato si avvicinò al tema delle nuove facoltà. Nel rendiconto conclusivo della commissione la contemporanea presenza di due opzioni sia in campo economico che in campo veterinario fu risolta con l'indicazione della necessità di un "coordinamento" tra la proposta di nuova facoltà, da una parte, e la creazione di un nuovo corso di laurea dall'altra. Non solo: nel rendiconto conclusivo per il piano quadriennale 1987-90, la commissione espresse al Senato accademico anche le seguenti avvertenze:

*"Si segnalano perlomeno tre punti sui quali fermare l'attenzione:*

<sup>38</sup> Verbale della seduta del Senato accademico del 26 ottobre 1987, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



*è necessario adottare chiari orientamenti su proposte alternative o comunque da coordinare (la facoltà di Economia e il corso di laurea a Scienze Politiche di Economia politica);*

*restano da definire le priorità nell'ambito delle proposte di diverse facoltà;*

*restano da documentare le disponibilità di risorse edilizie, e in genere materiali, per far fronte agli impegni richiesti dalla attivazione delle nuove facoltà e corsi di laurea proposti<sup>39</sup>.*

Assieme alle segnalazioni, la Commissione sollevò anche approfondimenti puntuali sull'aspetto formale che riguardava la presenza o meno della facoltà di Economia e commercio nello Statuto dell'ateneo. Il verbale della seduta del 26 ottobre, infatti, riporta: *“È peraltro dubbio se la Facoltà di Economia e commercio sia stata cancellata dallo statuto dell'università di Padova, a seguito della creazione dell'università di Verona. Se si assume che lo statuto ricomprenda ancora la Facoltà di Economia e Commercio, allora il corso di laurea è di Economia e Commercio, 4 anni, vecchio ordinamento”<sup>40</sup>.*

L'orientamento della commissione fu fatto proprio dal Senato accademico, il quale tradusse l'istanza del coordinamento auspicato dalla commissione in una gradualità fra le opzioni; quest'ultime vengono entrambe mantenute, offrendo, quindi, al ministero una pluralità di possibilità (piano A e piano B).

Il Senato accademico esprime, comunque, una preferenza: adottando lo stesso criterio sia per la tematica economica che per la tematica veterinaria, optò per la creazione delle due nuove facoltà e, *“in subordine”*, per l'istituzione, rispettivamente, del corso di laurea in Economia politica a Scienze politiche e del corso di laurea in Scienze della produzione animale nella facoltà di Agraria. Per quanto riguarda la facoltà di Economia e commercio, peraltro, alla priorità era affiancata la condizione di *“nuovo ordinamento in corso di approvazione, preferenza per un corso di laurea con caratteristiche innovative”* (punto A1 del verbale).

Il Senato accademico andò, quindi, oltre le indicazioni contenute nell'allegato 3 della commissione Bonsembiante-Mariani-Trivellato. Ritenne, infatti, di dare priorità alle opzioni più ambiziose e impegnative – le due nuove facoltà – tenendo in subordine le opzioni dei due nuovi corsi di laurea, a testimonianza che i due ambiti disciplinari andavano comunque sviluppati.

Il Piano quadriennale di sviluppo 1987-90 dell'università di Padova fu spedito a Roma il 27 ottobre. La richiesta di istituzione della nuova facoltà di Economia era senza dubbio sostenuta dagli ambienti locali e nazionali. Lo sottolinea

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Ibidem. A latere va ricordato che un parere del professor Leopoldo Mazzaroli, secondo il quale la facoltà viveva nello Statuto dell'Università e quindi non necessitava di una istituzione ministeriale, non trovò accoglienza a Roma.



il giornalista del Mattino di Padova Paolo Vigato nel suo pezzo pubblicato il 20 novembre 1987. *“L’istituzione della facoltà di Economia – scrive Vigato – è l’obiettivo primario. Se ne soffre la mancanza da sempre. Fin da prima di essere eletto capo del governo del Bo, Bonsembiante da preside di Agraria aveva sottolineato l’importanza decisiva di questo grande passo. Oggi l’attenzione per i problemi economici è in forte espansione. La nascita della facoltà avrebbe un impatto formidabile su un territorio molto vivace quanto a spirito di iniziativa. La nuova struttura sarebbe naturalmente orientata nel senso di una stretta compenetrazione fra l’università e il tessuto imprenditoriale circostante, non solo locale. Una questione delicata, che si presenta a priori, è la necessità di differenziare la facoltà padovana da quella veneziana, per evitare un doppione che creerebbe anche spiacevoli situazioni di concorrenza. Infatti, l’orientamento del rettore, che in questa battaglia è specialmente consigliato dai professori Eugenio Benedetti e Gilberto Muraro, è proprio quello di imprimere un taglio diverso rispetto a Venezia, con la quale bisognerà integrarsi e non scontrarsi. Certo da Padova usciranno laureati con altri tipi di professionalità”*<sup>41</sup>.

La possibilità di istituire la facoltà di Economia e commercio era, dunque, legata alla condizione che il corso di laurea avesse “caratteristiche innovative”. Il Senato accademico, con grande celerità, nella riunione del 4 dicembre 1987 nominò una commissione per *“la messa a punto dell’ordinamento degli studi”* della progettata facoltà, con due obiettivi: il primo, predisporre un assetto didattico da cui emergesse il carattere innovativo della facoltà; il secondo, stilare un ordinamento in grado di accogliere e armonizzare gli articolati interessi che pervadevano l’ateneo patavino. Fu una iniziativa che mostrava insieme la volontà del Senato accademico di procedere nel progetto e la consapevolezza della complessità degli aspetti e dei versanti da comporre. L’assetto didattico completo della nuova facoltà avrebbe dovuto, poi, essere inviato al ministero della Pubblica Istruzione entro il mese di gennaio 1988. Facevano parte della commissione i professori *“Ottone Ferro (Agraria); Leopoldo Mazzarolli e Gilberto Muraro (Giurisprudenza); Giorgio Pagliarani (Ingegneria); Eugenio Benedetti, Marco Toniolli e Maurizio Mistri (Scienze politiche); Francesco Favotto e Ugo Trivellato (Scienze statistiche)”*<sup>42</sup>.

A questi, si aggiunsero successivamente, dopo veementi proteste del dipartimento di Matematica e degli economisti di Scienze statistiche, i professori Paolo Malesani (docente nel corso di laurea in Matematica) e Domenico Sartore

<sup>41</sup> Paolo Vigato, “Il Bo vuole Economia, verso la facoltà a Padova”, Il Mattino di Padova, 20 novembre 1987. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.

<sup>42</sup> Verbale della seduta del Senato Accademico del 4 dicembre 1987, Centro per la Storia dell’Università di Padova.



(docente di Econometria nella facoltà di Scienze statistiche). Il loro inserimento in commissione fu approvato dal Senato accademico l'8 gennaio 1988<sup>43</sup>.

Il 19 dicembre, sotto la presidenza del prof. Muraro, nominato prorettore vicario (1987-1993) dal rettore Bonsembiante, la commissione si radunò presso il rettorato per la sua prima riunione. Come si evince dal verbale della seduta, nell'intervento d'apertura il prorettore richiamò l'attenzione sulla necessità di ricercare una soluzione tale da ridurre al minimo sia i dissensi interni all'ateneo sia le opposizioni che sarebbero potute pervenire dalle altre università venete. Inoltre si soffermò sull'importanza di attivare un eventuale indirizzo in Economia pubblica e, reputando necessario analizzare anche i rapporti tra il progetto da elaborare e la proposta Sdravovich, ritenne opportuno chiedere ai membri della commissione, in vista della riunione successiva del 5 gennaio, una riflessione scritta su tre punti: la proposta Sdravovich; i possibili indirizzi all'interno di una facoltà di Economia e commercio; le Scuole a fini speciali<sup>44</sup>.

Pervennero analisi articolate e approfondite:

1. Ugo Trivellato, appena sostituito nella posizione di preside dal professor Lorenzo Bernardi, esperto della materia in quanto professore di Statistica economica e componente della commissione istruttoria del Senato accademico, dopo aver espresso la personale convinzione che il corso di laurea dovesse avere contenuti diversi da quelli già presenti nelle altre facoltà del ramo economico del Triveneto<sup>45</sup> e da quelli presenti nelle facoltà patavine esistenti<sup>46</sup>, comunicò l'intenzione dell'università di Verona di richiedere l'istituzione di un corso di laurea in Economia aziendale e ribadì che l'ateneo patavino stesso aveva richiesto nel medesimo piano quadriennale di sviluppo di istituire un corso di laurea in Ingegneria gestionale. Richiamò inoltre l'attenzione della commissione sul

<sup>43</sup> Verbale della seduta del Senato Accademico dell'8 gennaio 1988, Centro per la Storia dell'Università di Padova.

<sup>44</sup> Verbale della riunione del 19 dicembre 1987, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>45</sup> "[...] nel Veneto, al contorno, vi è ormai una rete abbastanza diffusa di Facoltà di Economia e commercio. Salvo dimenticanze, esse sono localizzate a: Venezia (con corsi di laurea in Economia e commercio ed Economia aziendale), Verona (Economia e commercio), Trieste (Economia e commercio), Udine (Scienze economiche e bancarie), Trento (Economia e commercio ed Economia politica), Brescia (Economia e commercio) e Bologna (Economia e commercio)". "Note in merito alla proposta di istituzione a Padova di una Facoltà di Economia e commercio", Ugo Trivellato, 5.1.1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova..

<sup>46</sup> *Ibidem*, "A Padova, le possibilità di formazione economica sono date essenzialmente dall'indirizzo politico-economico del corso di laurea in Scienze Politiche e dal corso di laurea in Scienze Statistiche ed Economiche. (Ovviamente, svariati insegnamenti economici sono poi impartiti anche nelle facoltà di Agraria, Giurisprudenza e Ingegneria). In generale, i corsi di laurea della facoltà di Economia e Commercio in questione, e quelli prossimi delle facoltà patavine di Scienze Politiche e di Scienze Statistiche, hanno conosciuto negli ultimi anni una sensibile crescita degli studenti, in assoluto e in termini di incidenza sulla pertinente popolazione universitaria".



fatto che la facoltà di Scienze statistiche avrebbe potenziato il proprio indirizzo statistico-economico, ricorrendo alla definizione di indirizzi che caratterizzassero professionalmente i laureati.

Alla luce di tutto questo, Trivellato aggiunse, *“mi pare che la maglia di corsi di studi economici di impianto tradizionale, o prossimi a questi, presente o programmata nell’insieme delle Università venete e al contorno sia sufficientemente diffusa per rispondere in maniera tutto sommato soddisfacente alla domanda di formazione economica della regione. [...] Ritengo che l’Università di Padova debba propendere per un corso di studi economici rivolto non tanto alla formazione di un laureato tradizionale per un bacino locale (provinciale o giù di lì), quanto piuttosto a una nuova figura di laureato per un bacino ultraregionale e tendenzialmente nazionale”*<sup>47</sup>.

Su questa linea, Trivellato propose un nuovo corso di laurea afferente all’Economia pubblica, orientato a formare economisti per la dirigenza pubblica. *“Un corso di laurea orientato a formare economisti per la dirigenza pubblica mi pare invece plausibile da molteplici punti di vista: risponde ad esigenze di formazione culturale e professionale avvertite sul piano nazionale; ha nette caratteristiche di complementarità rispetto all’offerta di studi economici delle Università venete; si presta ad essere progettato e realizzato con tratti innovativi; può essere attivato con la necessaria preparazione e gradualismo, tramite l’adozione del numero programmato degli studenti e un oculato reclutamento di qualificati studiosi”*<sup>48</sup>.

2. Gli economisti di Scienze politiche Maurizio Mistri e Eugenio Benedetti, con un documento che presentarono assieme al collega Achille Agnati, manifestarono la loro contrarietà alla proposta Sdralevich, reputando inadatto un corso strutturato su due livelli: *“Si ritiene errato ipotizzare un corso che si snodi in due fasi, soprattutto se al termine della prima fase viene rilasciato un diploma. Normalmente i diplomi universitari hanno un contenuto didattico più pratico, mentre in questo caso si avrebbe che il diploma è conseguito dopo aver seguito i corsi applicativi”*<sup>49</sup>.

Sull’ipotesi di corsi di laurea, comunque, i professori di Scienze politiche ipotizzarono di attivare la nuova facoltà con tre corsi di laurea: “Economia politica”, “Economia aziendale” e “Economia e commercio”. *“Il primo deve rispondere all’esigenza di formare economisti puri ed applicati, a buona preparazione*

<sup>47</sup> “Note in merito alla proposta di istituzione a Padova di una Facoltà di Economia e commercio”, Ugo Trivellato, 5 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> “Risposta ai quesiti del prof. Gilberto Muraro”, Mistri-Benedetti-Agnati, 5 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



*quantitativa. Il secondo deve formare essenzialmente manager di impresa. Il terzo dovrebbe orientare verso la professione di dottore commercialista. C'è, inoltre, una domanda potenziale molto ampia di manager pubblici il cui soddisfacimento può essere trovato all'interno di uno dei tre corsi di laurea succitati, semmai introducendo un indirizzo apposito*<sup>50</sup>.

Il documento si concludeva con l'articolazione di un ipotetico indirizzo economico-politico, non precisando a quale corso di laurea sarebbe stato legato.

3. Un giudizio pesantemente negativo sulla proposta Sdravovich giunse, sempre dalla facoltà di Scienze politiche, da parte del prof. Marco Toniolli, che non riteneva *“l'articolazione in 3+2 anni razionale in quanto, contemplando insegnamenti identici per il diploma e per la laurea (fondamentalmente teorici) la distinzione è esclusivamente riferita al numero di esami sostenuti (18 per il diploma e 24 per la laurea); le norme relative ai curricula appaiono troppo complesse e alla fine ne risulta una eccessiva discrezionalità; gli esami istituzionali relativi alle aree disciplinari risultano insufficienti ed essi stessi più caratterizzanti che istituzionali, intesi come fondamentali per un diploma o corso di laurea in Economia e commercio*”<sup>51</sup>. Queste le sue conclusioni, non dissimili da quelle a cui giunsero anche i colleghi Mistri, Benedetti e Agnati: *“La proposta Sdravovich si risolve nella formazione di due figure di studenti che si distinguono non per una diversa offerta didattica, ma semplicemente per il numero di esami che essi dovrebbero sostenere (18 i diplomati e 24 i laureati). Un diploma, per avere un riconoscimento esterno, cioè a fini occupazionali, dovrebbe essere caratterizzato da insegnamenti che per numero e contenuti assicurino una specifica formazione professionale*”<sup>52</sup>.

Per quanto riguarda i percorsi mirati all'interno della nuova facoltà, Toniolli si disse, invece, favorevole, auspicando un indirizzo economico-politico<sup>53</sup>. In seguito, in occasione della riunione della commissione del 20 gennaio 1988, Toniolli aggiunse ulteriori precisazioni, proponendo un elenco accurato di insegnamenti suddivisi tra l'indirizzo specifico e l'indirizzo relativo al settore terzia-

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> “Osservazioni per la riunione del 5 gennaio '88” di Marco Toniolli, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Ibidem, “L'indirizzo economico-politico “dovrebbe caratterizzare la formazione dell'economista, inteso come laureato in grado di svolgere la sua professione nei vari settori dell'attività economica. [...] Nel vincolo attuale dello Statuto di una Facoltà di Economia e commercio, si dovrebbero privilegiare al massimo gli insegnamenti economici” [...] “Alternativamente all'indirizzo economico politico si suggerisce l'opportunità di richiedere nell'ambito della facoltà di Economia e commercio un corso di laurea in Economia politica”.



rio, con l'articolazione anno per anno, nonché alcune regole per la progressione degli studi nei quattro anni<sup>54</sup>.

4. Posizioni significativamente diverse da queste furono espresse, a riguardo della proposta Sdravovich, da parte degli aziendalisti, i professori Francesco Favotto e Giorgio Pagliarani, che vedevano proprio nella proposta di nuovo ordinamento importanti elementi di innovazione, primo fra tutti il rapporto di reciproco scambio tra cultura universitaria e ambiente esterno. Tuttavia essi consideravano difficilmente realizzabile un corso basato ufficialmente sul nuovo ordinamento poiché mancava ancora l'apposita base giuridica; nel caso, invece, si fosse richiesto al ministero di adottare una formula sperimentale che andava nel senso della proposta Sdravovich, sarebbero potuti sorgere ostacoli all'autorizzazione da parte del ministero stesso. Recita il loro documento: *"Il problema andrebbe forse affrontato e proposto al Senato accademico su base evolutiva, con una partenza a breve chiaramente provvisoria e l'adozione di un disegno avanzato, delineato fin d'ora, entro il 'nuovo ordinamento' non appena possibile, tenendo conto, peraltro, dell'effettiva complessità dei problemi di avvio di cui l'ordinamento è solo una delle variabili, anche se assai significativa"*<sup>55</sup>.

Per quanto riguarda, invece, le ipotesi di indirizzi della nuova facoltà di Economia e commercio, partendo da alcune considerazioni sull'economia veneta e sul dibattito nazionale di riorganizzazione della Pubblica amministrazione, i due studiosi proposero due ipotesi di formazione didattica incentrate sulla preparazione, da un lato, di "operatori e consulenti di aziende terziarie", dall'altro, di "manager pubblici". Per la prima ipotesi il tessuto economico e produttivo regionale, caratterizzato da numerose imprese in rapida trasformazione, domandava figure professionali in grado di offrire servizi alle imprese<sup>56</sup>. Nel secondo caso,

<sup>54</sup> "Lo studente per iscriversi al secondo anno dovrà aver sostenuto tutti gli esami del primo anno propedeutico. Gli esami complementari a seconda dell'indirizzo preso dovranno essere scelti tra quelli relativi allo stesso indirizzo. La scelta dell'indirizzo va fatta entro il terzo anno di corso, con presentazione del piano di studi. A partire dall'iscrizione al secondo anno lo studente potrà sostenere esami complementari che indicherà nel libretto. Lo studente dovrà sostenere almeno 8 esami complementari dell'indirizzo preso. L'iscrizione al quarto anno potrà essere chiesta solo se lo studente avrà sostenuto tutti gli esami del secondo anno e almeno tre del terzo anno". Proposta, Facoltà di Economia e Commercio", Toniolli, 20.1.88, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>55</sup> "Materiali di lavoro predisposti per la riunione del 5 gennaio 1988", Favotto-Pagliarani, 5 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>56</sup> Ibidem. "La prima ipotesi – si legge nel documento predisposto da Favotto e Pagliarani – si rivolge a quell'area emergente dello scenario produttivo nazionale e internazionale che è rappresentata dal settore terziario (i servizi alle imprese) nelle sue varie articolazioni; esso riunisce una galassia di imprese in forte evoluzione con caratteristiche strutturali e gestionali di produzione, innovazione, commercializzazione, gestione finanziaria e organizzativa, tipiche, che si configurano come un oggetto di studio autonomo che sta guadagnando crescente attenzione nei centri di ricerca internazionali. Il tessuto produttivo triveneto sta conoscendo direttamente questo fenomeno, specie



la burocrazia italiana inefficiente e rigida aveva bisogno di nuovi dirigenti in grado di procedere per obiettivi, di snellire le strutture e di elevare il livello della qualità dei servizi, pur nel rispetto delle procedure amministrative<sup>57</sup>.

Comuni ai due percorsi doveva essere, nell'idea dei professori, l'orientamento di fondo della nuova facoltà all'apertura internazionale: la facoltà avrebbe dovuto fin dall'inizio dotarsi di strumenti per una sistematica apertura a docenti e studenti stranieri, per la gestione di stage e di stretti raccordi con le istituzioni estere e per l'uso del computer come normale strumento di lavoro e di ricerca. Favotto e Pagliarani, investiti in tal senso dalla commissione, presentarono anche un elenco di Scuole dirette a fini speciali su tematiche inerenti all'economia aziendale, pur ritenendo che fosse prematuro ipotizzare l'attivazione di tali entità formative senza una facoltà ben avviata<sup>58</sup>.

A testimonianza della ricca e importante partecipazione sui temi proposti da Muraro, nella stessa riunione del 5 gennaio 1988 vennero presentati altri documenti di docenti della facoltà di Scienze statistiche. Dopo il quadro analitico reso da Trivellato, intervenne l'anima più "economica" della facoltà.

5. Il prof. Paolo Garonna contribuì alla discussione proponendo una "Facoltà Europea di Economia", poiché *"manca nel quadro nazionale delle istituzioni di livello universitario una struttura di corsi di studi economici specificatamente orientata nella didattica verso la dimensione europea del mercato del lavoro in relazione al "prodotto" e al progetto formativo. [...] Non esistono facoltà e corsi di laurea in Economia con queste caratteristiche. [...] Avendo l'area economica padovana, così come l'intera economica del Centro-Nord-Est, manifestato in tempi recenti una diffusa vocazione all'interscambio con l'estero e all'internazionalizza-*

*nella zona padovana, senza che ne siano stati tentati in profondità né momenti di interpretazione economico-industriale, né tanto meno dei momenti di supporto e indirizzo. Più fattori concorrono a formare tale nuovo mercato: la globalizzazione dell'economia, la sempre più crescente accentuazione del comprare rispetto al fare, la ricerca di vantaggi competitivi al di fuori della funzione del costo produttivo, l'intreccio nei mercati mondiali tra variabili bancarie, finanziarie e assicurative, l'impatto delle nuove tecnologie informatiche che accentuano la dinamica delle opportunità e dei vincoli".*

<sup>57</sup> Ibidem. *"La seconda ipotesi si rifà ad un tema per alcuni versi ricorrente nella vita della burocrazia italiana: l'idea di formare un addetto che integri la prevalente impostazione giuridico-amministrativa del burocrate pubblico con la capacità teorica, innanzi tutto, ed anche operativa di legare a criteri di efficienza ed efficacia i processi decisionali delle aziende pubbliche. La collocazione di un tale indirizzo entro un corso di laurea in Economia e commercio, magari in abbinata con un simile indirizzo al carattere pubblico, avrebbe il beneficio di ricondurre ad una matrice economica la ricerca della messa a punto di un tale indirizzo professionale senza, peraltro, alcuna velleità di trasportare i metodi aziendali entro le istituzioni pubbliche".*

<sup>58</sup> Ibidem. Individuarono, comunque, *"tre tematiche che sembrerebbero particolarmente presenti nel contesto territoriale triveneto e particolarmente idonee ad essere trattate a questo livello formativo: il tema del commercio estero [...]; il tema dell'analisi dei costi e del budgeting [...]; il tema dell'uso dei supporti informatici per la direzione aziendale [...]."*



*zione della struttura industriale, la necessità di sviluppare ulteriormente il grado di apertura dell'economia e del mercato del lavoro di quest'area in direzione europea, soprattutto a livello di piccole e medie imprese, è oggi particolarmente sentita. [...] La facoltà, sin dalla sua costituzione, dovrebbe stabilire rapporti nella didattica con talune istituzioni di prestigio nei Paesi europei. [...] Ad esempio, in un corso di laurea quadriennale si potrebbero prevedere almeno due semestri da trascorrere all'estero nelle istituzioni designate per seguire corsi riconosciuti ai fini del titolo di studio*<sup>59</sup>. Conclude il professore: *“Un progetto di questo tipo presenta costi molto maggiori di quelli di una facoltà come le altre. Tuttavia sarebbe in grado di suscitare interesse a livello locale e nazionale da parte del settore privato e di canalizzare importanti risorse complementari a quelle pubbliche”*<sup>60</sup>.

Come si può ben vedere, la dialettica generale era appassionata. L'attivismo dell'ateneo patavino sui temi economici portò a un confronto a tutto campo e a numerose spinte positive. I commissari si fecero carico con impegno e attiva collaborazione del mandato che aveva come obiettivo quello di dare un senso compiuto alla frase “carattere innovativo della facoltà”.

Dopo la seduta del 5 gennaio, la commissione si riunì nuovamente il 13 gennaio. In questa seconda seduta, si presero decisioni su alcuni punti specifici della proposta: dapprima, si stabilì la durata quadriennale del corso di studi, poiché una durata superiore era in contrasto con le vigenti disposizioni di legge; in secondo luogo, pur confermando l'utilità e la valenza culturale delle Scuole dirette a fini speciali, si decise di non prendere in considerazione un loro inserimento nella facoltà da istituire, poiché non si era in grado di predisporre un progetto ben articolato, a causa dei limiti temporali del mandato che la commissione aveva ricevuto dal Senato accademico (il tema venne rinviato); infine, si iniziò a prendere in considerazione l'ipotesi di rivolgersi a un numero programmato di studenti, per potere formare laureati con un'elevata specializzazione all'interno di percorsi didattici flessibili.

Anche la seduta del 13 gennaio fu caratterizzata dal dibattito interno tra le diverse visioni sui contenuti della costituenda facoltà di Economia. Gli interventi furono numerosi e toccarono molte problematiche, a riprova del fatto che le premesse per una sintesi omogenea non erano né scontate né immediate, ma che, anzi, metodi e approcci diversi davano luogo a non pochi disagi.

Significativo, in questo senso, l'intervento del prof. Benedetti, di Scienze politiche, che ripropose all'attenzione i rapporti della nuova facoltà con quelle già

<sup>59</sup> “Proposta di costituzione di una facoltà europea di Scienze economiche a Padova”, Paolo Garonna, 5 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>60</sup> Ibidem.



esistenti. Il verbale della seduta così riporta: *“Benedetti ritiene che non emerga una specifica volontà a creare una facoltà di Economia e commercio, tanto che dal documento Trivellato appare che la facoltà di Economia e commercio si traduce in un solo corso di laurea in Economia pubblica. Ha l'impressione che non si voglia fare un corso di Economia aziendale in quanto un corso simile verrebbe attivato da Ingegneria, mentre un corso di laurea in Economia politica verrebbe attivato da Scienze statistiche. È preoccupazione degli economisti della facoltà di Scienze politiche che si voglia creare una facoltà diversa da economia e commercio. Va esplicitata la preoccupazione che al termine dell'operazione alcune facoltà traggano vantaggio ed altre ne traggano danno. Teme che un corso di laurea in Economia pubblica sia fortemente conflittuale con l'indirizzo economico di Scienze politiche”*<sup>61</sup>.

Gli economisti di Scienze politiche membri della commissione non vedevano differenze tra l'economista pubblico e l'economista privato; temevano, inoltre, il tentativo di istituire un corso che fosse volutamente dissimile da quello di Ingegneria gestionale che la facoltà di Ingegneria aveva richiesto e che, quindi, assomigliasse troppo alle proposte di Scienze politiche. Sia il professor Pagliarani, di Ingegneria, sia il professor Favotto, di Scienze statistiche, si adoperarono per sottolineare le differenze tra i corsi di laurea. In particolare, Favotto, come riporta il verbale della seduta, *“distingue la formazione in economics da quella in management. In merito alla questione dell'Economia pubblica ritiene che si sia fatta confusione tra l'economista pubblico e il dirigente pubblico”*<sup>62</sup>.

Si aggiunse al dibattito anche l'intervento del professor Giovanni Bellone, che, a riflessione già avanzata, fece alcune considerazioni generali<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> Verbale della seduta della Commissione per l'istituzione della facoltà di Economia e commercio, 13 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>62</sup> Ibidem.

<sup>63</sup> Bellone si dichiarava apertamente un economista di ispirazione marshalliana e evidenziava come *“la discussione per l'eventuale creazione di una Facoltà di Economia in Padova capita proprio in un momento caratterizzato sia da un esteso desiderio di ripensamento dei curricula dei corsi di laurea in economia in Italia, sia da un diffuso interesse della società italiana per le conoscenze economiche. Perciò in una occasione adatta per innovazioni e originalità”*. A proposito della tipologia dei corsi di laurea, Bellone proponeva *“una sperimentazione iniziale che potrebbe svilupparsi attraverso due corsi di laurea: uno in Economia Politica (o Economia Pubblica) e uno in Economia Industriale”*. Per quanto riguarda il primo corso di laurea, Bellone riteneva intercambiabili le due denominazioni Economia Politica e Economia Pubblica, così come riteneva ingenua la contrapposizione tra Economia Pubblica e Economia Privata (*“Coloro che debbono occuparsi degli effetti di un'imposta, di un programma di incentivi o di interventi di programmazione pubblica, volete che non debbano conoscere professionalmente le risposte dei consumatori e dei produttori?”*). Le materie da ritenersi fondamentali che Bellone proponeva per la corretta formazione di un laureato in questo corso di laurea, quasi tutte di area quantitativa (matematico-statistica) erano 14: *Economia I, Economia II, Economia III, Analisi matematica I, Analisi matematica II, Statistica, Calcolo delle probabilità, Ricerca operativa, Linguaggi di programmazione, Esame dei bilanci, Economia del lavoro, Politica economica, Scienza delle finanze, Econometria*. Per quanto riguarda il secondo corso di laurea, in Economia industriale, *“secondo le indicazioni di Alfredo Marshall, si tratta di condurre l'analisi*



Nell'insieme, quindi, si era di fronte ad un quadro complesso, dato da una pluralità di iniziative in più ambienti, sia disciplinari sia istituzionali, e con valutazioni anche prospettiche differenziate.

## 2.2 La ricerca di una convergenza

Sempre il 13 gennaio 1988, l'istituto di Economia e finanza della facoltà di Giurisprudenza (direttore il prof. Davide Cantarelli), in collaborazione con il Comitato per gli studi e la programmazione economica di Venezia (presidente prof. Giuliano Segre) organizzò il già citato convegno, in Archivio Antico a Palazzo Bo, dal titolo "Gli studi di Economia e commercio in Italia: prospettive e proposte".

L'evento, il cui moderatore fu Gilberto Muraro, vide la presenza di Alberto Sdravovich, che tenne una relazione dal titolo "Il progetto nazionale di riordinamento del Corso di laurea in Economia e commercio", mentre gli interventi successivi ebbero come tema "Tendenze evolutive delle diverse aree disciplinari nell'ambito degli studi di Economia e commercio": per l'area economico-aziendale intervenne Giovanni Costa, all'epoca presidente del corso di laurea in Economia aziendale dell'Università Ca' Foscari di Venezia; per l'area giuridica approfondì Marcello De Cristofaro, dell'università di Verona; per l'area statistica intervenne Pietro Mantovan, preside della facoltà di Economia e commercio di Ca' Foscari; per l'area economico-politica parlò Ignazio Musu, direttore del dipartimento di Scienze economiche sempre di Ca' Foscari; per l'area matematica tenne la sua relazione Mario Volpato, dell'università di Padova.

Il dibattito fu vivo e la partecipazione numerosa. La tavola rotonda non poteva avere miglior tempistica, proprio perché assumeva particolare rilievo e interesse all'interno dei futuri progetti dell'ateneo patavino. Così scriveva la giornalista del Gazzettino Nicoletta Masetto: *"Oggi a Padova si impone la creazione di un 'polo' economico che avrebbe il compito di catalizzare in primo luogo potenzialità e strutture in parte già esistenti, ma anche di venire incontro alle pressanti richieste del mondo imprenditoriale padovano. Premessa irrinunciabile quindi la creazione di una facoltà che non sia valvola di sfogo al sovraffollamento della vicina Ca' Foscari, ma piuttosto un polo avanzato di ricerca e progettualità in grado di rispondere*

dei comportamenti dell'impresa in un contesto più ampio e qualificante. Ovviamente un corso del genere presenterebbe molti insegnamenti in comune con il corso di laurea in Economia Politica". "Alcune opinioni circa l'istituzione di una facoltà di Economia e commercio presso l'Università di Padova", Giovanni Bellone, 13 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



*alle mutate esigenze del mondo imprenditoriale, anche pubblico, destinato ad essere sempre più il suo utente principale*<sup>64</sup>.

Lo stesso Gazzettino, in un articolo sempre a firma di Nicoletta Masetto, riportò il 14 gennaio la cronaca del convegno, ribadendo l'indubbio contributo che *“una facoltà di Economia potrebbe dare alla crescita economica e sociale dell'area, in particolare di Padova, che è divenuta un polo nazionale per il terziario avanzato*<sup>65</sup>.

Il 20 gennaio la commissione venne convocata per deliberare sulla proposta definitiva da presentare al Senato accademico. La seduta fu aperta da una relazione del prof. Muraro – datata 18 gennaio 1988 e verosimilmente trasmessa in precedenza ai componenti della commissione –, con cui il presidente espose le proprie considerazioni sulle soluzioni esaminate, facendo sintesi di tutte le relazioni dei colleghi commissari presentate durante le sessioni precedenti. Muraro stilò un documento interlocutorio, in due sezioni.

Nella prima, recuperava tutte le proposte e le elencava lungo il criterio della fattibilità operativa, dalla più immediata alla più complessa. Nella seconda sezione, il professore riclassificava le proposte in chiave di strategia da adottare.

Dopo aver sottolineato la centralità dell'interdisciplinarietà come valenza didattica della facoltà di Economia e commercio, nella prima parte l'elenco delle proposte assumeva la seguente classificazione:

- A. *“Unico Corso di laurea in Economia e commercio [seguendo] lo scenario del progetto di riforma (anche ignorando il problema del diploma)*<sup>66</sup>;

- B. *[Mantenere] l'attuale Corso di Laurea in Economia e commercio, per la sua valida interdisciplinarietà;*

- C. *Corso di laurea in Economia e commercio più Corso di laurea in “Economia e gestione del settore pubblico” più Corso di laurea in Economia Politica;*

- D. *Corso di laurea in Economia Politica da solo (che però, dal punto di vista dell'uso socialmente ottimale delle risorse, sarebbe meglio configurare come Corso di laurea della facoltà di Statistica e non come unico fondamento di una nuova facoltà di Economia e commercio)*<sup>67</sup>.

La riclassificazione delle proposte mostrava chiaramente la volontà di posizionare la proposta il più possibile vicina alle novità della riforma in corso.

<sup>64</sup> Nicoletta Masetto, “Laurea in economia. Corsi da riordinare?”, Il Gazzettino, 13 gennaio 1988. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.

<sup>65</sup> Nicoletta Masetto, “Economia e commercio: una facoltà che a Padova risponderebbe a richieste costantemente in aumento”, Il Gazzettino, 14 gennaio 1988. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.

<sup>66</sup> In sostanza, l'immediata adozione della logica e della tecnica della riforma in corso.

<sup>67</sup> “Commissione per l'ordinamento della facoltà di Economia e commercio – Parere sulle soluzioni esaminate”, Documento 18 gennaio 1988, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



Muraro sposava l'innovazione, con tutti i rischi connessi. *“Per quanto riguarda la dimensione della facoltà, conviene puntare ad avere in futuro una facoltà di 3-4.000 iscritti, come esige la domanda potenziale del bacino di utenza interessato (vedi documento del 6 luglio 1987). La crescita va però attentamente regolata attraverso il numero programmato. Un numero iniziale attorno alle 400 matricole sembra appropriato”*<sup>68</sup>. Quest'ultimo cenno allo sviluppo dimensionale della facoltà progettata fa riferimento alla questione del numero chiuso, qui esplicitata per la prima volta in un documento pubblico.

Nella seconda sezione del documento di Muraro fu ipotizzata, invece, una linea d'azione. Dopo l'elenco di ciò che si poteva fare, il professore richiamò l'attenzione della commissione su una possibile strategia che si sarebbe potuta adottare: *“Nell'attuale contesto di riferimenti scarsi e contraddittori, nessuna soluzione appare sicuramente preferibile alle altre. Conviene affermare con favore di vedere il discorso di riforma (con alcune cautele sul doppio titolo) ma di restare per ora ancorati all'esistente. A tale riguardo indico alcune mie valutazioni soggettive, a questa data, sul grado decrescente di accettabilità delle alternative esaminate dalla Commissione da parte del Senato Accademico, del mondo produttivo cittadino, delle altre Università venete, dal Ministero della Pubblica Istruzione e dal CUN. [...] Nell'attuale incertezza, conviene presentare la soluzione più completa, cioè quella che prevede una facoltà con i corsi di laurea in Economia e commercio, Economia e gestione del settore pubblico e Economia Politica, lasciando che sia eventualmente il ministro a sfrondare”*<sup>69</sup>.

In sostanza, come possibile opzione, Muraro suggerì alla commissione una linea interlocutoria con il ministero che teneva aperte più possibilità, confidando che, alla fine, potesse rimanerne attiva almeno una.

Il documento di Muraro riportava anche due allegati, a ulteriore riflessione più analitica delle proposte pervenute<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Nel primo allegato, si analizzava l'ipotesi di creare un corso di laurea in Economia politica che formasse un economista politico puro, inteso come *“un laureato mono-disciplinare che non riceve alcun apporto – o al massimo riceve una mera alfabetizzazione – dall'area giuridica e da quella economico-aziendale e che si forma dunque nell'area economico-politica dopo essersi impadronito di una forte strumentazione matematico-statistica”*. Ma [...] *“Se si ammette la soluzione mono-disciplinare, in una logica di uso delle risorse economicamente efficienti e didatticamente efficaci, viene spontaneo affermare che se questa deve essere l'unica novità in campo, è meglio collocarla presso la facoltà di Statistica. E ciò vale sia nell'ipotesi di un'evoluzione dell'esistente corso di laurea in Scienze statistiche ed economiche che conceda più spazio all'area economica, sia nell'ipotesi di creare un nuovo corso di laurea in Economia politica”*. Se, invece, continuava Muraro nel suo documento allegato, si prendesse in considerazione un iter formativo basato sulla multidisciplinarietà, innovativo, diverso da quello offerto dalle altre facoltà del territorio, *“appare, in tal caso,*



L'invito di Muraro a lasciare al ministero il compito di sfronciare tra le proposte provenienti da Padova ottenne, all'interno della commissione, l'effetto di voler, invece, procedere con una opzione più stringente, che indirizzasse il ministero verso la strada voluta dall'ateneo patavino. Nella seduta del 20 gennaio 1988, la commissione, dopo considerazioni di ordine generale, formulò l'indicazione di preferenza per un corso di laurea con caratteristiche innovative volute dal Senato accademico individuando due percorsi didattici *“non ancora presenti nel panorama italiano e particolarmente appropriati per l'Università di Padova. Il primo – ispirato all'esperienza della School of Public Administration anglosassone – tende a formare una nuova dirigenza pubblica, adatta a svolgere compiti di analisi, programmazione e gestione in un settore che manovra più del 50% delle risorse nazionali e che condiziona il comportamento degli operatori privati con estese regolamentazioni. Sulla validità culturale di una simile ipotesi formativa non ci dovrebbero essere dubbi, visto che la direzione del settore pubblico e la regolazione dei suoi rapporti con il settore privato sono unanimemente giudicati tra i massimi problemi del nostro Paese e stanno attirando crescente attenzione tra gli studiosi. Circa la capacità di realizzare tale ipotesi, giova ricordare che Padova già può contare su alcuni studiosi di finanza pubblica e su un valido gruppo di studiosi del diritto amministrativo e tributario”*<sup>71</sup>.

Il secondo percorso didattico riguardava gli operatori del terziario privato, in particolare gli addetti al sottosettore dei servizi alle imprese: *“consulenze di marketing, organizzazione e management, assistenza assicurativa e finanziaria, revisione di bilancio, servizi vari connessi con il commercio internazionale, eccetera. La domanda di laureati adatti ad affrontare compiti del genere appare destinata a dilatarsi notevolmente in tutto il Paese. Essa proviene sia dalle grandi imprese, che al proprio interno costituiscono uffici specialistici, sia e soprattutto dalle molte ditte di servizi nate in risposta alle esigenze delle piccole e medie imprese manifatturiere. A tale riguardo il Veneto, caratterizzato dal predominio di queste ultime imprese, è un tipico bacino di domanda in espansione. Sul piano dell'offerta didattica, si tratta di un indirizzo in buona parte da costruire, qui come in qualsiasi altra sede; e tuttavia in Padova esso potrebbe giovare delle notevoli esperienze a riguardo maturate nelle facoltà di Ingegneria e di Statistica. E soprattutto in Padova esso potrebbe*

*logicamente preferibile la soluzione di una nuova facoltà, la quale potrà anche arricchirsi, subito o in prospettiva, dell'indirizzo “puro” di Economia politica”*. Nel secondo allegato, Muraro faceva alcune osservazioni sulla nota presentata precedentemente dal professor Bellone in cui quest'ultimo affermava l'intercambiabilità delle denominazioni “Economia pubblica” e “Economia privata”, specificando che ciò è vero se si intende che *“all'interno dell'area disciplinare economico-politica le tematiche del settore pubblico e quelle del mercato sono compresenti e intrecciate a livello di ricerca scientifica e che tali dovrebbero essere anche a livello di formazione didattica dell'economista ‘puro’”*.

<sup>71</sup> Relazione conclusiva, commissione per l'ordinamento degli studi della facoltà di Economia e commercio, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



*contare su un terreno fertilissimo per le interazioni scientifiche con il mondo privato della ricerca e per il collocamento dei laureati, dato che la città è un polo di importanza nazionale del terziario avanzato (basti ricordare che sono oltre 800 le aziende di servizi informatici operanti sul territorio provinciale)*<sup>72</sup>.

Nel considerare valide per Padova ambedue le ipotesi didattiche, la commissione, però, fece una scelta: *“L’opportuna gradualità di sviluppo dell’offerta didattica impone di proporre per ora la realizzazione di una sola di dette ipotesi. L’ipotesi scelta all’unanimità, in considerazione della domanda sociale e della capacità di offerta dell’ateneo, è la prima. Dopo attento esame degli ordinamenti vigenti la commissione unanime ritiene che il percorso formativo proposto di Economia e direzione pubblica debba configurarsi come autonomo corso di laurea della durata quadriennale*”<sup>73</sup>.

In appendice al documento, la commissione espresse una valutazione anche sulle Scuole a fini speciali. Pur ritenendo le Scuole dirette a fini speciali una valida proposta formativa specialmente in materia di commercio internazionale, di analisi dei costi e di creazione di supporti informatici per la gestione aziendale, dichiarò che era prematuro configurarle nella progettata facoltà e rimandò la discussione su questo tema agli organi accademici competenti.

Alla luce di quanto sopra esposto, la commissione formulò l’ordinamento degli studi della facoltà di Economia e commercio. Da ciò, il corso di laurea in Economia e direzione pubblica si articolava in due indirizzi: Analisi e programmazione economica, che veniva incontro alle richieste degli economisti della facoltà di Scienze politiche, e Gestione delle aziende pubbliche. Erano comuni a entrambi gli indirizzi dodici insegnamenti obbligatori, di cui quattro dell’area economico politica, quattro dell’area matematico-statistica, due dell’area aziendale e altrettanti dell’area giuridica; a questi andavano aggiunti un laboratorio di informatica e uno di lingua inglese. Inoltre, specificatamente per ciascun indirizzo, venivano stabiliti altri insegnamenti obbligatori e altri caratterizzanti, questi ultimi divisi in tre gruppi; era, da ultimo indicata, una lista di trentacinque insegnamenti complementari.

Per il conseguimento della laurea lo studente avrebbe dovuto sostenere le prove di verifica sui due laboratori nonché ventiquattro esami:

- per indirizzo “Analisi e programmazione economica”, 12 obbligatori generali, più 3 obbligatori di indirizzo, più 2 caratterizzanti per gruppo A, gruppo B e gruppo C, più 3 complementari;

<sup>72</sup> Ibidem.

<sup>73</sup> Ibidem. In proposito si veda Nicoletta Masetto, “Un corso di laurea per dirigenti pubblici ed operatori manager del terziario privato”, *Il Gazzettino*, 10 marzo 1988. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.



- per indirizzo “Gestione delle aziende pubbliche”, 12 obbligatori generali, più 6 obbligatori di indirizzo, più 1 caratterizzante per gruppo A, gruppo B e gruppo C, più 3 complementari. Era previsto uno sbarramento per l’iscrizione al terzo anno consistente nel superamento dei primi cinque insegnamenti obbligatori e nel conseguimento dell’idoneità nei due laboratori.

Tabella 1. Piano quadriennale di sviluppo 1987-90 dell’Università di Padova, proposta di attivazione della facoltà di Economia e Commercio, proposta del Corso di Laurea in “Economia e direzione pubblica”, quadro degli insegnamenti

<b>OBBLIGATORI</b> (12 + due laboratori) per entrambi gli indirizzi	INDIRIZZO IN “Analisi e programmazione economica”	INDIRIZZO IN “Gestione delle aziende pubbliche”
	<b>OBBLIGATORI</b>	<b>OBBLIGATORI</b>
Analisi matematica 1	Econometria	Diritto amministrativo
Analisi matematica 2	Economia e politica del territorio	Diritto commerciale
Economia aziendale	Politica economica e finanziaria	Economia delle aziende pubbliche
Economia pubblica		Organizzazione del lavoro
Istituzioni di diritto privato		Ragioneria pubblica
Istituzioni di diritto pubblico		Ricerca operativa
Macroeconomia	<b>CARATTERIZZANTI</b> (2 per gruppo)	<b>CARATTERIZZANTI</b> (2 per gruppo)
Microeconomia	gruppo A	gruppo A
Ragioneria generale	Economia e politica monetaria	Contabilità di stato
Scienza delle finanze	Economia politica (corso progredito)	Diritto del lavoro
Statistica 1	Storia del pensiero economico	Diritto pubblico dell’economia
Statistica 2	Storia economica	Diritto tributario



Laboratorio di informatica	gruppo B	gruppo B
Laboratorio di lingua inglese	Complementi di Econometria	Analisi e contabilità dei costi
	Ricerca operativa	Gestione del personale e tecniche di distribuzione
	Statistica economica	Sistemi di informazione e controllo
	Teoria dei giochi e delle decisioni	Tecnica amministrativa delle aziende di pubblici servizi
	gruppo C	gruppo C
	Economia e politica agraria	Econometria
	Economia e politica del lavoro	Politica economica e finanziaria
	Economia e politica industriale	Statistica aziendale e analisi di mercato
	Economia e politica internazionale	Storia economica
<b>COMPLEMENTARI (3)</b>		
analisi economica	economia matematica	matematica finanziaria e attuariale
diritto industriale	direzione e analisi del processo decisionale	politiche aziendali
contabilità economica nazionale	economia dei paesi in via di sviluppo	programmazione e controllo
calcolo delle probabilità	economia e politica dell'ambiente naturale	scienza dell'amministrazione
diritto internazionale	economia sanitaria	teoria dei campioni
economia della sicurezza sociale	elaborazione automatica dei dati	scienza della politica
teoria dei sistemi	economia e tecnica della pubblicità	sistemi informativi aziendali



diritto pubblico degli enti locali	finanza aziendale	sociologia
economia e politica dei trasporti	gestione e direzione aziendale	sistemi economici comparati
demografia	finanza degli enti locali	sistemi fiscali comparati
economia dell'istruzione	geografia economica	sociologia politica
	tecnica e politiche di vendita	statistica sociale <sup>74</sup>

L'ordinamento degli studi della progettata facoltà venne presentato al Senato accademico che lo accolse il 21 gennaio 1988. Recita il verbale della seduta:

*“Il Senato Accademico esprime apprezzamento per il lavoro della commissione istituita per studiare l'ordinamento della facoltà di Economia e commercio e accoglie le seguenti conclusioni:*

*- Appaiono particolarmente appropriati per l'Università di Padova due nuovi percorsi didattici non ancora disponibili in Italia e precisamente: “Economia e direzione pubblica” e “Economia e gestione del terziario”;*

*- Per opportuna gradualità conviene per ora realizzare solo uno dei due percorsi e precisamente quello dell'Economia e direzione pubblica da configurare come nuovo corso di laurea della Facoltà di Economia e commercio di durata quadriennale;*

*- Appare ben fondata l'ipotesi di istituire una o più scuole dirette a fini speciali, ipotesi da esplorare successivamente;*

*Consequentemente il Senato Accademico delibera:*

*- Di chiedere alle autorità competenti, nell'ambito del piano quadriennale per l'Università in corso di definizione, di istituire in questa università il corso di laurea in “Economia e Direzione pubblica” annesso alla facoltà di Economia e commercio secondo l'ordinamento proposto dall'anzidetta commissione che viene esplicitamente approvato e viene allegato al presente verbale;*

*- Di incaricare l'anzidetta commissione di definire compiutamente l'ipotesi di un corso di laurea centrato sulla “Economia e gestione del terziario” e l'ipotesi di una o più scuole dirette a fini speciali operanti nel campo della formazione economica<sup>75</sup>.*

<sup>74</sup> Relazione conclusiva della commissione per l'ordinamento degli studi della facoltà di Economia e commercio, 20/01/88, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>75</sup> Verbale del Senato accademico del 21 gennaio 1988, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



Nella stessa seduta, il Senato accademico accolse la proposta di istituire la facoltà di Medicina Veterinaria e recepì integralmente le proposte espresse dal Consiglio della facoltà di Ingegneria e dal Consiglio della facoltà di Scienze MM.FF.NN. a proposito di nuovi corsi di laurea. Il nuovo piano quadriennale di sviluppo dell'Università di Padova 1987-90 fu, così, spedito al ministero della Pubblica Istruzione per l'approvazione.

Nella relazione conclusiva che la commissione presentò al Senato accademico non era presente la questione del numero chiuso che aveva sollevato Muraro nella sua relazione finale. Il tema venne poi ripreso nell'ultima seduta della commissione, convocata d'urgenza il 26 gennaio con tre punti all'ordine del giorno: il problema del numero chiuso; la firma della relazione conclusiva; il programma del lavoro futuro<sup>76</sup>. Nell'incontro, la commissione stessa decise, a maggioranza, di non introdurre nello statuto della facoltà vincoli numerici alle immatricolazioni. Così recita il verbale della seduta: *"A maggioranza la commissione si orienta per non introdurre in Statuto vincoli numerici alle immatricolazioni"*.

Sempre il 26 gennaio, Muraro introdusse la questione delle Scuole dirette a fini speciali. Al termine della discussione la commissione delegò il presidente a chiedere ai presidi eventuali ipotesi elaborate all'interno delle rispettive facoltà, raccogliendo informazioni anche su quanto si andava facendo in altre università. Si decise poi, discutendo dell'ipotesi di un percorso in Economia e gestione del terziario, *"di creare una sotto-commissione che ne affronti l'istruttoria. Ne facevano parte i professori Ferro (presidente), Favotto, Pagliarani, Sartore, Mistri (segretario)"*<sup>77</sup>.

All'inizio del 1988 l'Università di Padova aveva, dunque, formulate le proprie scelte strategiche. Ora la palla sarebbe passata alla commissione ministeriale, presieduta dal sottosegretario Codignola, incaricata di vagliare i piani quadriennali delle università italiane e di pronunciarsi sulle compatibilità reciproche<sup>78</sup>.

Pochi giorni dopo l'approvazione del Senato, l'8 febbraio, durante l'inaugurazione del 766° anno accademico, nel suo discorso d'apertura, tenuto dinanzi al ministro della Pubblica Istruzione Giovanni Galloni, il rettore Bonsembiante illustrò alla platea i contenuti del piano di sviluppo, esprimendosi nei seguenti termini: *"Si impone ormai non solo il potenziamento e l'adattamento alle nuove esigenze delle aree disciplinari tradizionali, ma anche la promozione di nuove"*

<sup>76</sup> Nota scritta a mano, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>77</sup> Verbale della seduta della commissione del 26 gennaio 88, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>78</sup> Scalco L. (a cura di), *Mario Bonsembiante: idee, progetti e opere per l'ateneo patavino (1987-1993)*, Edizioni Cleup, 2008, pagg. 33.



*iniziative a livello interdisciplinare in grado di integrare la funzione delle attuali strutture e dei tradizionali organismi della ricerca: è sufficiente ricordare, a questo proposito, l'importanza che vanno assumendo le biotecnologie – a livello medico, farmaceutico e agro-alimentare –, la difesa, la tutela, e la gestione dell'ambiente e la ricerca sulle modalità di organizzazione della pubblica amministrazione. È tempo dunque di procedere alla elaborazione di un progetto organico di sviluppo della nostra Università che sappia studiare e programmare gli interventi, dopo aver individuato situazioni e obiettivi, superando facili entusiasmi o sollecitazioni interessate. A questa logica tesa ad individuare le linee di una strategia globale per il nostro Ateneo risponde la richiesta, unanimemente decisa dal senato accademico, di potere istituire le facoltà di Economia e commercio (con uno specifico corso di laurea in Economia e Direzione Pubblica) e altri sette corsi di laurea: Ingegneria Informatica, Ingegneria delle Tecnologie Industriali (ad indirizzo economico-organizzativo), Scienza e Tecnologia dei Materiali, Conservazione dei Beni Culturali, Scienza delle Preparazioni Alimentari, Storia, Ingegneria dei Materiali. È da augurarsi che il ministero della Pubblica Istruzione guardi con particolare attenzione alle meditate richieste di questa nostra Università”<sup>79</sup>.*

Nonostante l'augurio del rettore, che era al tempo stesso un appello rivolto alle autorità competenti, l'Università degli studi di Padova non si vide riconoscere, per allora, la facoltà di Economia e commercio. Dopo alcuni mesi dall'inizio della proposta, giunse dal ministero della Pubblica Istruzione una risposta negativa.

### **2.3 Il dipartimento di Scienze economiche “Marco Fanno”**

L'istanza di rafforzare gli studi economici nell'ateneo patavino trovò un secondo versante particolarmente importante nell'organizzazione della ricerca scientifica. Si cercò cioè di utilizzare le opportunità aperte dalla nuova normativa nella direzione di dar vita ad un'unica struttura universitaria entro cui riunire gli studiosi e i ricercatori in scienze economiche dell'ateneo. L'esito finale di questo percorso fu l'istituzione, nell'anno accademico 1989-90, del dipartimento di Scienze economiche (DSE).

Nel 1980 la legge di riforma n. 382 diede la possibilità alle università di “costituire dipartimenti, intesi come organizzazione di uno o più settori di ricerca omogenei per fini o per metodo e dei relativi insegnamenti anche afferenti a più facoltà o più corsi di laurea della stessa facoltà (art.82) con autonomia finanziaria

<sup>79</sup> Ibidem, pag. 35.



*e amministrativa e personale tecnico e amministrativo per il suo funzionamento (art.85)*<sup>80</sup>.

Si trattava di un processo di ristrutturazione degli atenei, con un riequilibrio delle funzioni fra i dipartimenti, sostanzialmente dediti alla ricerca, e le facoltà, centrate sulla didattica, con perdita di ruolo degli istituti. In molti casi l'attivazione dei dipartimenti fu l'occasione per riunire più istituti di una o più facoltà, contraddistinti da omogeneità del settore di ricerca. Tra il 1984 e il 1990 nell'università di Padova furono istituiti ben 33 dipartimenti. Tra i primissimi, ci fu quello di Scienze statistiche – che riprese l'Istituto di Statistica, unico e già multidisciplinare in ateneo –, istituito in via sperimentale il 19 dicembre del 1983 e attivato il primo gennaio del 1984<sup>81</sup>. Seguirono, in ordine temporale, altri 32 dipartimenti<sup>82</sup>.

Sul versante delle discipline economiche ed economico-aziendali, si assistette ad una divaricazione: da un lato, le discipline residenti nelle facoltà di Ingegneria e Agraria scelsero di rimanere nei dipartimenti di riferimento delle due facoltà e, dall'altro, le discipline residenti presso le facoltà di Giurisprudenza, Scienze politiche e Scienze statistiche decisero di mettere a fattor comune la base economica ed economico-aziendale, privilegiando il linguaggio economico rispetto all'appartenenza di ambito.

Iniziò un percorso di progressivo avvicinamento che confluitò nella proposta di un nuovo dipartimento interfacoltà, avanzata nella riunione di Commissione

<sup>80</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n.382, artt 82 e 85.

<sup>81</sup> Istituito in via sperimentale ai sensi del titolo IV del D.P.R. 11.7.1980, n 382, con D.R. 19.12.1983, n. 230, a decorrere dall'1.1.1984. Fonte Annuario 1982-83.

<sup>82</sup> Fisica "G.Galilei", istituito con il 10.3.83 e attivato l'1.5.83; Geografia, istituito il 19.12.83 e attivato l'1.1.84; Pediatria, istituito il 29.9.83 e attivato l'1.1.84; Biologia, istituito il 25.6.83 e attivato l'1.1.84; Scienze farmaceutiche, istituito il 28.11.83 e attivato l'1.3.84; Farmacologia "E. Meneghetti", istituito il 22.8.1983 e attivato l'1.4.84; Psicologia dello sviluppo e della socializzazione, istituito il 3.7.1984 e attivato l'1.9.84; Scienze dell'educazione, istituito il 3.7.84 e attivato il 1.9.84; Linguistica, istituito il 18.10.84 e attivato l'1.1.85; Chimica fisica, istituito il 22.2.85 e attivato l'1.3.85; Chimica inorganica, istituito il 18.2.85 e attivato l'1.3.85; Chimica organica, istituito il 21.2.85 e attivato l'1.3.85; Psicologia generale, istituito il 26.10.85 e attivato l'1.1.86; Sociologia, istituito il 21.10.85 e attivato l'1.1.86; Studi internazionali, istituito il 13.1.86 e attivato il 16.1.86; Astronomia, istituito il 9.10.86 e attivato l'1.1.87; Matematica pura e applicata, istituito il 24.12.86 e attivato l'1.1.87; Storia, istituito l'1.10.86 e attivato l'1.1.87; Storia delle arti visive e della musica, istituito il 9.12.86 e attivato l'1.1.87; Biotecnologie agrarie, istituito il 5.2.87 e attivato il 5.2.87; Elettronica e informatica, istituito il 20.5.87 e attivato l'1.6.87; Chimica biologica, istituito il 17.12.87 e attivato l'1.1.88; Ingegneria elettrica, istituito il 13.11.87 e attivato l'1.1.88; Ingegneria meccanica, istituito il 23.11.87 e attivato l'1.1.88; Lingue e letterature anglo-germaniche, istituito il 10.7.87 e attivato l'1.1.88; Territorio e sistemi agro-forestali, istituito il 17.12.87 e attivato l'1.1.88; Mineralogia e petrologia, istituito il 25.2.88 e attivato l'1.3.88; Geologia, paleontologia e geofisica, istituito il 16.2.88 e attivato l'1.6.88; Innovazione meccanica e gestionale, attivato l'1.1.89; Metodi e modelli matematici per le scienze applicate, attivato l'1.1.89; Scienze economiche, attivato l'1.1.90. Annuario Università di Padova, dagli anni 1982 agli anni 1990. Nostra ricostruzione analitica.



di ateneo, preposta allo scopo, il 26 aprile del 1988. Il segretario di Commissione, Luciano Secco, mandò la proposta al rettore Bonsembiante il 22 giugno dello stesso anno: vi erano contenute le motivazioni, i campi di interesse e l'elenco dei docenti che intendevano afferire al dipartimento.

Nel novembre del 1989 venne, dunque, istituito (attivazione dal primo gennaio 1990) il dipartimento di Scienze Economiche (DSE), nel quale confluirono gli studiosi di Scienze economiche e aziendali.

L'aver saputo privilegiare l'appartenenza al linguaggio economico come chiave progettuale e prospettica, pur con le relative incertezze, è stata una lungimirante valutazione da parte di quella generazione di economisti e aziendalisti. I quali, anche a sottolineare tale dimensione, intitolarono subito il DSE all'economista Marco Fanno, riconoscendo per questa via le radici di un passaggio evolutivo di evidenti potenzialità. Nel giugno del 1990, infatti, il Consiglio di dipartimento decise a larga maggioranza<sup>83</sup>, su proposta di Marco Toniolli, di intitolare il dipartimento all'economista Fanno (a cui era già intitolato l'istituto di Economia e finanza della facoltà di Giurisprudenza) proposta che verrà approvata dal Senato accademico l'8 maggio del 1991.

Con il DSE cominciò a Padova un dialogo serrato tra le varie anime degli studi economici che avrebbe portato ad ottenere nel tempo risultati scientifici di valore internazionale. Convivevano, e convivono tuttora, i due macro linguaggi dell'economia politica e dell'economia aziendale. La loro compresenza portò a una proficua contaminazione che si esplicitò sia in termini di risultati scientifici sia in un progressivo equilibrio tra insegnamenti di economia e di economia aziendale nella formazione dei laureati delle tre facoltà di riferimento.

In altre parole, la consapevolezza di dover irrobustire le competenze in campo economico dei propri laureati portò le facoltà di Scienze politiche, Scienze statistiche e Giurisprudenza ad ampliare l'offerta di insegnamenti economici e ad investire, in particolare, in quelli aziendali lungo le seguenti linee:

- a Scienze statistiche, con azioni nel campo dei sistemi informativi contabili, del reporting, della simulazione aziendale, nonché della gestione delle varie funzioni aziendali, in particolare il marketing, e della valutazione economica delle imprese, sia delle singole imprese sia degli aggregati di imprese, per distretti o per filiere;

- a Scienze politiche, con una prima apertura sull'economia e politica industriale come area di raccordo fra l'economia politica e l'economia aziendale e poi con investimenti formativi nei metodi della gestione aziendale;

<sup>83</sup> Da "Il Notiziario" dell'Università di Padova, anno I, Numero O, luglio 1991, pag. 14, nel sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Pietre Miliari".



- a Giurisprudenza, con l'aggiunta di un insegnamento di Economia dell'impresa e, successivamente, di un altro in Economia aziendale.

Con il DSE gli economisti e gli aziendalisti si dotarono di una struttura che permetteva lo scambio interno di relazioni e informazioni, lo sviluppo di collaborazioni reciproche e un dialogo unitario con l'ambiente economico esterno. La loro attività mostrò che una convergenza era possibile e la loro progettualità costituì la base sopra la quale prese forma un ampliamento dell'offerta formativa complessiva, fra cui la nuova facoltà di Economia e commercio a Padova.

L'atto di volontà e di coraggio degli economisti padovani di mettere a fattor comune il sapere economico incontrava problemi logistici non poco complessi, ma l'istituzione del dipartimento fu subito accolta con grande favore<sup>84</sup>.

Il primo gennaio del 1990, data di attivazione, il dipartimento di Scienze economiche contava 32 docenti<sup>85</sup>, sette tecnici<sup>86</sup>, un patrimonio librario di circa 35mila volumi e riviste e un bacino di studenti vastissimo, di 14mila persone distribuite in tre facoltà (Scienze politiche, Giurisprudenza e Scienze statistiche). Un grande inizio, caratterizzato da potenzialità e prospettive, con connessi problemi da risolvere<sup>87</sup>.

<sup>84</sup> Il decreto di attivazione del dipartimento di Scienze economiche del 17 novembre 1989 a firma del prorettore Gilberto Muraro si trova nel sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri materiali importanti".

<sup>85</sup> Agnati Achille, Direttore, ordinario (Scienze politiche); Asta Leonardo, ricercatore (Scienze politiche); Bellone Giovanni, ordinario (Scienze statistiche); Benedetti Eugenio, ordinario (Scienze politiche); Bruzzi Aurelio, inc. (Scienze politiche), ric. (Scienze politiche); Buratti Carlo, associato (Scienze politiche); Camagni Roberto, str. (Scienze politiche); Cantarelli Davide, ordinario (Giurisprudenza); Cappuccio Nunzio, ricercatore (Scienze statistiche); Chillemi Ottorino, associato (Scienze politiche); Covi Antonio, associato (Scienze politiche), professore suppl. (Scienze politiche); Favotto Francesco, str. (Scienze statistiche); Fiorentini Riccardo, ricercatore (Scienze politiche); Frateschi Carlo Filippo, ricercatore (Scienze politiche); Garonna Paolo, str. (Scienze statistiche); Gottardo Gianni, associato (Scienze politiche); Gozzi Antonio, associato (Scienze statistiche); Grassivaro Francesco, associato (Scienze politiche), professore suppl. (Scienze politiche); Indelli Paola, associato (Scienze statistiche); Malfi Lucio, associato (Scienze statistiche); Marcato Giancarlo, associato (Scienze politiche), profess. Suppl. (Scienze politiche); Marcolungo Luigi, ricercatore (Scienze politiche); Meacci Ferdinando, associato (Scienze politiche), prof suppl. (Scienze statistiche); Mistri Maurizio, associato (Scienze politiche); Muraro Gilberto, ordinario (Giurisprudenza); Opocher Arrigo, ricercatore (Scienze politiche); Pellanda Anna, str. (Giurisprudenza); Roverato Giorgio, associato (Scienze politiche); Scazzieri Roberto, str. (Scienze statistiche); Schenkel Marina, ricercatore (Scienze statistiche); Toniolli Marco, ordinario (Scienze politiche); Zanardi Giampaolo, inc. (Scienze politiche). Fonte Annuario 1989-90.

<sup>86</sup> Ballotta Luigina, manutentore; Custozza Luisa Benedetta, assistente amministrativo; Dal Porto Giorgio, funzionario elaborazione dati; Falasco Francesca, collaboratore amministrativo; Fiocco Francesca, assistente amministrativo; Fiocco Lina Mafalda, assistente amministrativo; Trevisiol Maria, assistente bibliotecario. Fonte Annuario 89-90.

<sup>87</sup> Paolo Vigato, "Scienze economiche, via al Dipartimento", *Il Mattino di Padova*, 22 novembre 1989. Si veda la sezione "Rassegna stampa".



Da subito, si impose il problema della sede. Due erano gli orientamenti: il primo proponeva, almeno in via provvisoria, il terzo piano della Banca Antoniana, in via VIII Febbraio 1848, che la proprietà dell'immobile era disposta a concedere per due anni e mezzo in comodato gratuito rinunciando a un affitto di 173 milioni di lire l'anno. Il secondo vedeva come possibile sede palazzo Levi-Cases, in via del Santo – da ristrutturare completamente –, lasciato libero dall'amministrazione centrale che nel frattempo si era trasferita a Palazzo Storione. Fra le due opzioni, gli economisti di Padova, pur con gratitudine e riconoscenza verso la generosa disponibilità della banca, guidata dal direttore generale Silvano Pontello, optarono per la seconda, che portò all'inaugurazione della sede del dipartimento nel novembre del 1997<sup>88</sup>.

Il DSE "Marco Fanno" tranquillizzò gli animi. Gli studi economici a Padova trovarono una loro casa. Cominciava a decollare l'unità del sapere economico, anche se nasceva "monca" di Agraria e di Ingegneria. Nel frattempo, continuava il dibattito sulla progettazione della facoltà di Economia e commercio a Padova.

<sup>88</sup> La vicenda ebbe eco anche sulla stampa: il 17 luglio 1991 Il Mattino di Padova pubblicò un pezzo, a firma Aldo Comello, dal titolo "No al diktat del rettore, in rivolta gli economisti" in cui si parlava di quale potesse essere la nuova sede del dipartimento di Economia (Si veda la sezione "Rassegna stampa". Descrivendo entrambe le opzioni, l'immobile della Banca Antoniana e Palazzo Levi Cases, il giornalista sottolineava, citando una lettera privata indirizzata al rettore Bonsembiante, il disappunto del direttore DSE prof. Achille Agnati verso la decisione di scegliere come sede il terzo piano dello stabile dell'Antoniana.



## Capitolo 3

### La strategia dell'avvio della nuova facoltà (1987-1995)

#### ***3.1 Il Piano quadriennale dell'Università di Padova 1987-90: il corso di laurea innovativo in Economia e direzione pubblica***

Il piano quadriennale di sviluppo 1987-90 fu presentato al ministero della Pubblica Istruzione alla fine del gennaio del 1988. Due mesi dopo, a marzo, arrivò da Roma la bocciatura. Su indicazioni del Consiglio Universitario Nazionale (CUN), il ministero diede il benestare solo ad una delle tre richieste inoltrate dall'Università di Padova, cioè alla creazione della facoltà di Veterinaria. Il CUN non ritenne opportuno attivare un'altra facoltà di Economia e commercio in Veneto, vista la presenza sul territorio delle facoltà di Verona e di Venezia.

La notizia colse di sorpresa i docenti padovani. Il più amareggiato fu Eugenio Benedetti, ordinario di Economia politica a Scienze politiche, il quale esternò alla stampa la negativa sorpresa<sup>89</sup>.

Nella maturazione della decisione ministeriale giocarono un ruolo certamente importante il timore da parte di altre blasonate facoltà di Economia di perdere posizioni di prestigio, la mancanza di un terreno politico per sostenere una richiesta di tale portata e la volontà del ministero di privilegiare lo sviluppo degli atenei del Sud d'Italia. Concetti che si intravedono tra le righe anche nelle risposte scritte di Gilberto Muraro alle domande del quotidiano *Il Mattino* di Padova, qualche tempo dopo, il 21 giugno del 1989:

<sup>89</sup> Mauro Pertile, "Salta la richiesta di Economia, al Bo arriva solo Veterinaria", *Il Mattino* di Padova, 18 marzo 1988 (si veda la sezione "Rassegna stampa"). Dice Benedetti: *"Non ho visto ancora il documento ufficiale del ministero, ma questo improvviso alt ci ha colti veramente di sorpresa, perché la richiesta di qualificati studi economici a Padova è pressante. Basti vedere come sono aumentati gli studenti che seguono le lezioni di materie economiche, come sono moltiplicate le matricole a Scienze politiche per rendersi conto di una realtà estremamente mutata rispetto a qualche anno fa. Non nascondo una certa amarezza per la decisione del ministero che appare davvero inspiegabile: la facoltà che avevamo progettato era senza dubbio tra le più moderne in Italia"*.



*“Gli ostacoli alla riattivazione sono legati, in primo luogo, alle paure di molti accademici veronesi e veneziani; e sono paure che pesano perché ognuno ha i propri santi in paradiso, come è giusto che sia, e perché ci vuole molta fatica a costruire ma poco sforzo ad ostacolare. Sono paure che non hanno ragione d’essere, perché i vantaggi del riequilibrio territoriale degli studi economici risultano ben superiori ai danni non solo per la comunità regionale nel suo insieme, ma anche per le stesse facoltà esistenti. Nel lungo periodo, infatti, si assisterebbe ad una presenza a Venezia, Verona e Padova di tre facoltà economiche di dimensioni ottimali: sufficientemente elevate per sfruttare al meglio le economie di scala, e al contempo sufficientemente basse da salvare dal danno del gigantismo e del sovraffollamento. Sul piano scientifico, poi, si creerebbe la condizione oggettiva per fare del Veneto un formidabile polo di studi economici, capace di competere con i centri esteri più famosi. Altre difficoltà si sono incontrate al “parlamento” universitario, cioè al CUN (Comitato universitario nazionale) che in materia esprime pareri non vincolanti e che non ha appoggiato la richiesta padovana perché la situazione veneta per Economia e commercio non veniva giudicata peggiore di quelle esistenti in altre zone del Paese. È una decisione di cui si vorrebbe conoscere meglio il criterio ispiratore, restando per noi misterioso come il “no” a Padova sia compatibile con il “sì” a Milano per una nuova sede di Economia e commercio in aggiunta alle due già esistenti nella stessa città e alle altre tre sedi esistenti in altre città lombarde. In ogni caso, va sottolineato il pericolo per la ricerca e la didattica superiore se si adottasse questa filosofia di limitare pesantemente gli sviluppi nelle zone più favorite in attesa dello sviluppo di quelle rimaste indietro. Una filosofia ben migliore sarebbe quella che desse il via libera alle iniziative degli atenei più dinamici e organizzati, con il vincolo di pesare relativamente di meno sulla finanza pubblica nazionale e relativamente di più sul mondo pubblico e privato locale. Questa sarebbe una sfida che l’università di Padova sarebbe felice di accogliere, confermata da quello che è stato un autentico plebiscito di consensi e di appoggi che la proposta di riattivare Economia e commercio ha ottenuto nelle istituzioni pubbliche, nel mondo produttivo e nella cittadinanza tutta di Padova. Ed è anche sulla base di questo unanime supporto, di cui si desidera dare atto con gratitudine, che l’Università di Padova continuerà la battaglia per riattivare Economia e commercio<sup>90</sup>.”*

Nonostante il “no” del CUN e del ministero della Pubblica Istruzione, la commissione presieduta da Gilberto Muraro, costituita nel dicembre del 1987, continuò a lavorare, seguendo il percorso del mandato ricevuto dal Senato accademico. Con un decreto rettorale del 28 marzo 1988, infatti, Bonsembiante

<sup>90</sup> Fax trasmesso da Gilberto Muraro al Mattino di Padova il 21 giugno 1989, in risposta ad alcune domande poste dal giornalista Walter Tuzzato, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



riconfermò la *“commissione per la messa a punto dell’ordinamento della facoltà di Economia e commercio”*, indicandone la composizione – i professori Ottone Ferro, Leopoldo Mazzarolli, Gilberto Muraro, Giorgio Pagliarani, Eugenio Benedetti, Maurizio Mistri, Marco Toniolli, Francesco Favotto, Ugo Trivellato, Paolo Malesani, Domenico Sartore, Giovanni Sartoratti – in continuità rispetto al lavoro fatto fin dal dicembre 1987. Nell’articolo 3 del decreto rettorale veniva anche detto che *“la commissione dura in carica fino alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del D.P.R. istitutivo della Facoltà di Economia e commercio in Padova”*<sup>91</sup>.

La commissione lavorò ipotizzando nuove soluzioni didattiche da inserire nella facoltà una volta attivata. Era, infatti, nelle prerogative delle università rispondere ai commenti del CUN con proprie repliche. Per tutto il 1988 e oltre, quindi, l’ateneo continuò a lavorare al progetto della facoltà di Economia, ribadendo la volontà di ottenere il percorso di studi e sperando di raggiungere al più presto il risultato.

Su questo solco, quando si fu a conoscenza del parere negativo del CUN, ma ancor prima di ricevere il parere negativo del ministero della Pubblica istruzione, ci si attivò anche sul fronte delle Scuole a fini speciali, tema che avrebbe potuto rappresentare una valida proposta didattica, in termini di innovazione, da inserire nella costituenda facoltà di Economia. Era preposta a questo scopo la sottocommissione formata dai professori Favotto, Ferro, Pagliarani e Sartore, che ipotizzò l’istituzione di quattro Scuole a fini speciali che riguardassero le discipline economiche. Una di queste, Tecnica di gestione e produzione manifatturiera, di Ingegneria, fu istituita dal rettore con un decreto di modifica di statuto nell’ottobre del 1989.

L’approvazione delle quattro Scuole è riportata nel verbale della sottocommissione della seduta del 7 marzo del 1988:

*“Si è proceduto all’esame, su proposta del professor Pagliarani, dello schema di una scuola diretta a fini speciali di Tecnici della gestione della produzione manifatturiera, il cui Statuto, già approvato dalla facoltà di Ingegneria, viene allegato al presente verbale. La sottocommissione ritiene che l’impostazione sia rispondente alle disposizioni legislative in materia, che lo Statuto sia ben strutturato e che la Scuola possa avere un suo valido ruolo nel soddisfare una sicura domanda di tale tipo di formazione. [...] Successivamente si è passati all’esame, su proposta del professor Favotto, della bozza di Statuto per una Scuola diretta a fini speciali di Tecnici di Amministrazioni Aziendali. La sottocommissione ritiene che anche per tale Scuola l’impostazione sia conforme alle disposizioni legislative sull’argomento, che lo Statuto proposto sia ben strutturato e che la Scuola possa rispondere alle richie-*

<sup>91</sup> Decreto rettorale n.455, di Mario Bonsembiante, del 28 marzo 1988, Centro per la Storia dell’Università di Padova.



*ste di formazione da parte di un notevole numero di giovani e trovare favorevole accoglienza presso gli operatori economici della regione. Esprime pertanto parere favorevole. [...] La sottocommissione è, inoltre, dell'avviso che a completamento delle due Scuole proposte si debba promuovere anche l'istituzione di una Scuola a fini speciali per Tecnici delle vendite con speciale indirizzo al commercio estero. Si precisa a questo proposito che non vi sarebbe alcuna interferenza con il corso di Perfezionamento in Commercio Internazionale che la facoltà di Scienze politiche, Dipartimento di Studi Internazionali, ha attivato da anni [...]. Nel corso dei lavori è stato pure esaminato lo Statuto della Scuola diretta a fini speciali di Amministrazione e controllo aziendale che porta al conseguimento del diploma di esperto e revisore contabile. La scuola è attualmente attivata dall'Università di Trieste. [...] La sottocommissione ha ravvisato il notevole interesse di una simile iniziativa e auspica che essa possa essere ripetuta dall'Università di Padova*<sup>92</sup>.

Le Scuole dirette a fini speciali facilitavano la realizzazione di un'offerta didattica più vicina alle esigenze del mercato del lavoro e, soprattutto, favorivano le relazioni interfacoltà; inoltre, nel caso specifico, permettevano di offrire un percorso formativo su tematiche di natura economica senza l'attivazione di appositi corsi di laurea, di difficile inserimento nelle facoltà esistenti.

Il tema delle Scuole fu portato nella riunione della commissione Muraro del 7 giugno del 1988, durante la quale vennero approvati gli scopi e l'ordinamento degli studi proposti per quanto riguarda la Scuola a fini speciali di Tecnici di gestione e della produzione manifatturiera (facoltà di Ingegneria), Scuola chiamata a formare personale tecnico in possesso di una preparazione di base sia nel settore della produzione che in quello dell'organizzazione produttiva, cioè personale che potesse svolgere un ruolo strategico soprattutto nelle piccole e medie imprese industriali.

La commissione Muraro ratificò, inoltre, le altre Scuole proposte dalla sottocommissione, con in aggiunta una quinta per i tecnici del commercio. Il quadro, quindi, prevedeva le seguenti Scuole: la Scuola di Tecnici di amministrazione aziendale, che avrebbe avuto lo scopo di preparare tecnici professionalmente qualificati nelle metodologie di gestione, di programmazione e di controllo proprie delle funzioni operative aziendali; la Scuola di Tecnici per il commercio, con lo scopo di accrescere la cultura gestionale dei titolari e dei gerenti di unità commerciali, così importanti nella realtà veneta e padovana; la Scuola di Tecnici di amministrazione e controllo aziendale, con lo scopo di preparare tecnici esperti in modo particolare nella revisione e certificazione contabile, funzione professionale in crescita; la Scuola di Tecnici per il commercio estero, al fine di

<sup>92</sup> Verbale della seduta del 7 marzo 1988 della Sottocommissione Favotto, Pagliarani, Ferro, Sartore, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



preparare, in una regione a così forte vocazione all'export, esperti nella funzione del commercio estero e consulenti in tale settore, anche al servizio di enti pubblici, associazioni e consorzi<sup>93</sup>.

La seduta del 7 giugno si chiuse poi con una considerazione finale: la commissione, rilevò *“come, a fronte di una vasta domanda di istruzione tecnica-universitaria nel campo delle discipline economico-aziendali, manchi a Padova un polo di eccellenza in tale settore. Ciò rafforza la domanda per una sollecita attivazione dei corsi della Facoltà di Economia e commercio”*<sup>94</sup>. Ciò a riconferma della volontà di dare al territorio ambiti di formazione sempre più richiesti e specifici e a riprova del fatto che la richiesta di una facoltà di Economia non era sentita dall'ateneo patavino come una estemporanea volontà di singoli, ma come un sentito progetto di innovazione da inserirsi in una visione più ampia di rinnovamento e di modernizzazione dell'università di Padova.

Parallelamente al dibattito sulle Scuole a fini speciali, nel corso del 1988 proseguì il dialogo tra l'ateneo di Padova, il CUN e il ministero della Pubblica Istruzione in merito al piano quadriennale di sviluppo dell'università.

Ma il secondo e definitivo parere, negativo, del CUN – giunto nel novembre del 1988 – non diede ulteriori speranze e decretò unicamente l'approvazione della creazione della facoltà di Veterinaria e del corso di laurea in Ingegneria gestionale a Vicenza (che passò l'esame in quanto gemmazione della facoltà).

La facoltà di Veterinaria fu ufficialmente istituita il 6 ottobre del 1989 con una delibera del Senato accademico, in seguito all'autorizzazione del ministero dell'Università e della Ricerca scientifica e Tecnologica<sup>95</sup>.

Tutto questo non scoraggiò la commissione preposta alla attivazione della facoltà di Economia e commercio a Padova che ne continuò lo studio e l'“organizzazione”. È del 2 dicembre 1988 l'approvazione da parte del Senato accademico della *“richiesta di cattedre di prima fascia per la attivanda Facoltà di Economia e commercio”*. Si trattò di un'“elegante pressione istituzionale”, poiché l'ateneo chiedeva al ministero nuove cattedre per una facoltà ancora non istituita, ma prevista in Statuto, anche se non attivata. Le cattedre richieste erano relative ai seguenti insegnamenti:

- Economia politica
- Politica economica
- Scienza delle finanze e diritto finanziario
- Storia economica
- Ragioneria generale e applicata 1

<sup>93</sup> Verbale della riunione del 7 giugno 88 della commissione Muraro, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> Verbale del Senato accademico del 6 ottobre 1989, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



- Ragioneria generale e applicata 2
- Istituzioni di diritto pubblico
- Tecnica industriale e commerciale
- Matematica (generale)
- Statistica
- Diritto del lavoro
- Matematica finanziaria

Il dibattito e le azioni intraprese in merito all'organizzazione delle discipline economiche, durato per tutto il 1988, fu un'ulteriore conferma del divenire complessivo, maturo, approfondito che portò poi alla istituzione della facoltà di Economia e commercio a Padova. Un divenire costantemente monitorato e alimentato dal professor Gilberto Muraro, presidente della commissione per la facoltà, che, nel gennaio del 1989, con l'intento di sensibilizzare la politica e trovare in essa un appoggio per ottenere l'approvazione del ministero, decise di scrivere all'onorevole Gianni De Michelis, allora vice presidente del Consiglio dei Ministri, e all'onorevole Carlo Fracanzani, allora ministro per le Partecipazioni Statati, entrambi veneti.

Recita la lettera a Gianni De Michelis:

*“Caro Gianni,*

*mi permetto di scriverti personalmente sulla questione in oggetto, che pur ti è ben nota, per comunicarti che abbiamo da poco saputo dal Professor Frati, vice presidente del Consiglio universitario nazionale, che la proposta di attivare i corsi di Economia e commercio a Padova, bocciata dal Cun contro il primo parere ministeriale, non ha in realtà trovato nessuna grave ostilità specifica, soltanto è stata inserita al 72° posto in una graduatoria che è stata poi bloccata al 70° posto per considerazioni generali di politica universitaria. Lo stesso Frati considera quindi recuperabile la proposta in sede ministeriale, bastando un irrilevante allargamento della graduatoria per superare le difficoltà formali poste dal Cun.*

*Quanto agli aspetti sostanziali della questione, ogni nuovo giorno conferma ed esalta i buoni motivi della nostra richiesta: forte disagio a Ca' Foscari; notevole deviazione delle scelte a Padova, con un allargamento anomalo delle iscrizioni a Scienze politiche; incapacità di rispondere alla crescente domanda di ricerche e studi di economia che un grande centro di servizi come Padova pone all'Ateneo; impossibilità di attivare iniziative didattiche e scientifiche interdisciplinari che richiedono un consistente apporto di Economia Aziendale.*

*Quanto alla ostilità di Ca' Foscari verso il progetto, cresce il numero di cafoscarini – da Ignazio Musu a Maurizio Rispoli – che hanno capito che la progettata facoltà di Padova lascerebbe ampio spazio, quantitativo e qualitativo, alla casa madre veneziana e che le possibili sinergie tra le due facoltà consentirebbero al Veneto di diventare un centro di studi economici di livello internazionale.*

*Confidando nel tuo indispensabile intervento presso il ministro Galloni, ti assicuro che avrai la gratitudine dell'Ateneo e della città che sono estremamente compatti in questa richiesta.*



*Grazie dell'attenzione e molti cordiali saluti.*

*Gilberto Muraro*<sup>96</sup>

Di uguale natura e contenuto la missiva che Muraro mandò al ministro Carlo Fracanzani lo stesso giorno.

### ***3.2 Il Piano triennale dell'Università di Padova 1991-93: il corso di laurea tradizionale in Economia e commercio***

Tra novembre e dicembre dell'89 si cominciò a lavorare al Piano triennale di sviluppo 1991-93, il quale doveva essere presentato al ministero da ciascuna università entro il 31 gennaio del 1990. Durante il 1989 era cambiata radicalmente la normativa in merito alla programmazione universitaria e alle procedure per l'elaborazione e l'approvazione dei piani di sviluppo. La legge del 9 maggio (n. 168) introdusse il Piano triennale di sviluppo al posto del Piano quadriennale (previsto dal D.P.R. n.382). Inoltre, le indicazioni del MURST erano che ogni università dovesse presentare le proposte del nuovo piano tenendo conto di quanto già previsto nel piano quadriennale 87-90 e del fatto che l'indirizzo del ministero sarebbe stato quello di privilegiare l'istituzione di corsi di primo livello e il decongestionamento delle sedi più affollate<sup>97</sup>.

Nella seduta del Senato accademico dell'8 novembre 1989, il rettore Bonsembiante illustrò le novità ai senatori, sottolineando il fatto che l'allora ministro Antonio Ruberti si era dimostrato favorevole alle proposte di istituzione di corsi di diploma. In questa prima seduta dedicata al nuovo piano triennale si delinearono già le richieste che ciascuna facoltà avrebbe espresso nel nuovo piano:

*- L'orientamento della facoltà di Magistero sarebbe stato quello di chiedere l'istituzione della facoltà di Psicologia; la trasformazione del corso di laurea in Pedagogia; l'integrazione del corso di laurea in Materie letterarie con quello di Lettere.*

*- La facoltà di Agraria puntava, più che ai corsi di diplomi, alle Scuole dirette a fini speciali, e alla richiesta di un corso di laurea in Scienza e Tecnologia degli alimenti.*

*- La facoltà di Lettere e filosofia era orientata a chiedere l'istituzione del corso di laurea in Storia e conservazione dei beni culturali e artistici, i corsi di specializzazione in Archeologia, Biblioteconomia e archivistica, Tecnica della traduzione*

<sup>96</sup> Lettera a Gianni De Michelis, 23 gennaio 1989, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.

<sup>97</sup> Missiva del MURST ai rettori, del 4 ottobre 1989, verbale del Senato accademico dell'8 novembre 1989, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



*letteraria, Scienza delle comunicazioni, Operatori del settore turistico, e del corso di diploma in Operatori per la progettazione nel settore della moda.*

*- La facoltà di Ingegneria era intenzionata a riconfermare i corsi di laurea già presentati.*

*- La facoltà di Scienze MM. FF. NN. avrebbe chiesto l'attivazione del corso di laurea in Scienze e tecnologia dei materiali e forse, assieme a Medicina, del corso in Biochimica.*

*- La facoltà di Scienze statistiche avrebbe puntato sulle scuole di specializzazione. E, nell'ambito delle tipologie già approvate dal CUN, avrebbe potuto richiedere corsi di laurea del tipo di Economia operativa e Scienza dell'informazione.*

*- La facoltà di Medicina e chirurgia era interessata unicamente ad un corso di laurea in Biotecnologia, da chiedere assieme ad altre facoltà.*

*- Al medesimo corso di laurea avrebbe potuto essere interessata la facoltà di Farmacia.*

*- La facoltà di Scienze politiche avrebbe chiesto cinque corsi di diploma: Pubblica amministrazione, Economia pubblica, Relazioni internazionali, Giornalismo, Operatori dei servizi sociali.*

*- La facoltà di Giurisprudenza, alla luce delle risorse disponibili, non avrebbe avanzato alcuna richiesta<sup>98</sup>.*

Nella stessa seduta, il rettore Bonsembiante chiese inoltre che si organizzasse un incontro con *"le forze operative a livello imprenditoriale e professionale per conoscere le esigenze del territorio"*. E rinnovò l'adunanza del Senato accademico il successivo 12 gennaio 1990<sup>99</sup>.

L'incontro con le forze operative del territorio si tenne il 19 dicembre del 1989. A seguito di questo incontro pervennero proposte formulate da alcune forze economiche e sociali. Significativa è la lettera che il professor Ettore Bentsik, allora presidente della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, già sindaco di Padova, inviò il 22 dicembre al magnifico rettore Bonsembiante, poi allegata al verbale della seduta del Senato accademico del 12 gennaio del '90:

*"Chiarissimo professore,*

*in merito all'incontro del 19 dicembre sul piano triennale di sviluppo dell'Università di Padova, ritengo opportuno fare alcune considerazioni sugli argomenti trattati. In primo luogo mi sembra giusto ribadire l'interesse per un corso di laurea in economia che purtroppo sino ad ora non è stato autorizzato. Appare peraltro evidente l'importanza che assumerebbe per la realtà economica padovana la presenza specifica di una scuola di economia che potrebbe costituire elemento di riferimento*

<sup>98</sup> Verbale del Senato accademico dell'8 novembre 1989, Centro per la Storia dell'Università di Padova.

<sup>99</sup> Ibidem.



*per tutto un insieme di ricerche sempre più essenziali e determinanti. La seconda osservazione riguarda invece i legami fra l'Università e la realtà regionale veneta. Appare purtroppo evidente che talvolta si pensa all'università come un ente capace di fornire specializzazioni preminentemente professionali. Sempre di più invece l'università deve confermare il proprio ruolo nella ricerca e nella preparazione di ricercatori. Non v'è dubbio che proprio la preparazione culturale a livello universitario può consentire ai giovani di acquisire quella disponibilità a perfezionare ulteriormente la propria preparazione e ad essere predisposti ad acquisire, nei luoghi opportuni, quelle professionalità che oggi presentano caratteri nuovi rispetto al passato. Si può affermare che specialmente in campo scientifico rapidissima è l'evoluzione delle varie professionalità talché i giovani devono essere predisposti ad approfondire i nuovi aspetti professionali. È quindi la preparazione all'acquisizione di professionalità quello che conta, più che la preparazione definita in ogni particolare. Non vi è dubbio peraltro che le note caratteristiche professionali saranno più marcate nei corsi relativi ai diplomi che non in quelli relativi al conseguimento di una laurea. Il rapporto con il mondo dell'imprenditoria va quindi visto come un'offerta dell'università a tale mondo più che una risposta ad esigenze assai mutevoli. Resta quindi nell'acquisizione della cultura il fondamento per una corretta ed aggiornata professionalità*<sup>100</sup>.

All'inizio del 1990, dunque, l'ateneo di Padova era alle prese con il piano triennale di sviluppo 91-93. Il clima, però, era tutt'altro che tranquillo. L'agitazione a causa delle proteste studentesche che sfociarono nel movimento di protesta nazionale, denominato "La Pantera"<sup>101</sup>, e la fase di consistente trasformazione e messa in discussione dell'università italiana, non agevolarono la stesura del Piano triennale. Nel gennaio del 1990 il Senato accademico focalizzò la discussione sui diplomi di primo livello – gli stessi su cui Ruberti si era detto favorevole –, considerati a ragione una necessità in vista dell'apertura delle frontiere europee, perché percorsi formativi accorciati rispetto al normale iter della laurea, ma professionalizzanti grazie alla preparazione tecnica che avrebbero dovuto fornire. I diplomi, però, non esistevano ancora perché mancava una legge che li istituisse.

Nella seduta del 12 gennaio, oltre a prendere atto delle proposte formulate da alcune forze economiche e sociali del territorio, si aprì un ampio dibattito sulla mancanza di indicazioni certe all'interno delle quali formulare i diplomi universitari e sullo scenario ancora non dipanato delle nuove normative, su

<sup>100</sup> Lettera di Ettore Bentsik, allegata al verbale del Senato accademico del 12 gennaio 1990, Centro per la Storia dell'Università di Padova, anche online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Pietre Miliari".

<sup>101</sup> Si veda il paragrafo 1.1.



cui c'era ancora discussione in Parlamento. In questa occasione, il professor Favotto, in rappresentanza della commissione per l'ordinamento della nuova facoltà di Economia e commercio a Padova, espose nel dettaglio le richieste che sarebbero state fatte nell'ambito del piano triennale. Il Senato delegò la stesura definitiva del piano all'adunanza successiva, quella del 22 gennaio, dando mandato ad un gruppo di lavoro appositamente costituito – composto dai professori Albergoni, Bernardi, Favotto e Gentile – di elaborare una proposta che evitasse richieste ripetitive intra facoltà e che privilegiasse scelte relative a tematiche da sviluppare nei vari livelli culturali. Su queste tematiche c'era già un primo orientamento, proposto dal rettore Bonsembiante; si trattava di tematiche di interesse per l'ateneo. Esse erano:

- Biotecnologie
- Ambiente
- Management
- Comunicazione
- Informatica<sup>102</sup>

Verso la fine di gennaio, nella seduta del 22, il gruppo di lavoro arrivò con una proposta che aggiungeva alle cinque aree di cui sopra “Produzione e materiali” e integrava “Ambiente” con “e beni ambientali e culturali”. Durante la stessa seduta, si decise, dopo un'ampia discussione, di portare a sette le aree tematiche, sulla base delle quali avrebbe dovuto essere elaborata la proposta definitiva da presentare al ministero i primi giorni di febbraio:

- Ambiente e beni ambientali e culturali
- Biotecnologie
- Comunicazione
- Management (Gestione)
- Informatica e telematica
- Tecnologie agro-alimentari
- Tecnologie industriali<sup>103</sup>

Il 2 febbraio, finalmente, il Piano triennale di sviluppo 91-93 vide la sua stesura definitiva. Proponeva uno sviluppo policentrico dell'ateneo e presentava sette grandi aree disciplinari, nell'ambito delle quali si articolavano le richieste di istituzione dei nuovi corsi di laurea, dei diplomi universitari, delle Scuole dirette a fini speciali e delle Scuole di specializzazione.

Furono rinnovate le richieste per l'attivazione della facoltà di Economia e commercio già presente nello Statuto, la trasformazione del corso di laurea in

<sup>102</sup> Verbale del Senato accademico del 12 gennaio 1990, Centro per la Storia dell'Università di Padova.

<sup>103</sup> Verbale del Senato accademico del 22 gennaio 1990, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



Psicologia in facoltà di Psicologia scorporata da Magistero, l'istituzione del corso di laurea in Storia nella facoltà di Lettere e filosofia e il cambiamento di denominazione di alcune facoltà e corsi di laurea.

Gli obiettivi dell'ateneo circa il potenziamento dell'attività didattica espressi nel documento inviato al ministero, che riprendevano i contenuti del discorso del rettore Bonsembiante in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 1987-88, presentavano, sotto il profilo dei contenuti, una decisa volontà di legare la formazione universitaria al progresso scientifico e alle esigenze dei soggetti economici, in grado di offrire ai laureati possibilità occupazionali.

L'attivazione della facoltà di Economia e commercio appariva quanto mai necessaria in chiave di equilibrio tra facoltà e corsi di laurea non solo all'interno dell'ateneo padovano, ma anche a livello regionale. Era un discorso, quest'ultimo, che andava a toccare la delicata questione dei rapporti tra le università del Triveneto. A riguardo il rettore Bonsembiante, convinto assertore dell'esigenza di dar vita ad un sistema universitario del Nordest, non negava le difficoltà esistenti a causa del fatto che i suoi colleghi rettori temevano che Padova, per le sue tradizioni e le sue risorse, volesse condurre una politica di egemonia. Così parlava alla stampa nel dicembre del 1989: *"[...] tengo a sottolineare che è una preoccupazione priva di fondamento. A mio avviso, il Triveneto può dar vita a un sistema integrato e coordinato in cui esistano due o al massimo tre università pluridisciplinari e in cui gli altri atenei si specializzino in determinati settori. Non è ipotizzabile, soprattutto in prospettiva, uno schieramento di atenei tutti sovrapponibili l'uno all'altro"*<sup>104</sup>.

L'idea di Bonsembiante era quella di creare una realtà universitaria capace di dialogare con il territorio e con le sue istituzioni. Riteneva necessaria una interazione più stretta tra ateneo e realtà esterna, soprattutto in vista di quei diplomi universitari di primo livello che avrebbero potuto permettere uno sbocco più rapido degli studenti nel mondo del lavoro. Non solo: preoccupavano Bonsembiante i segnali allarmanti che venivano dal ministero, il quale per il 1990 aveva previsto per l'università di Padova un fondo di dotazione ordinaria decurtato del 12%.

Il 5 febbraio del 1990 venne spedito al MURST il piano triennale di sviluppo 91-93.

<sup>104</sup> Francesco Jori, "Tranquilli, non vogliamo imporre nessuna egemonia", Il Gazzettino, 6 dicembre 1989. Si veda Lino Scalco (a cura di), "Mario Bonsembiante: idee, progetti e opere per l'ateneo patavino, 1987-1993, Cleup, 2008, pagina 157.



Nel corso del 1990 pervennero al ministero, dagli atenei italiani, le richieste più disparate. Il MURST aveva la necessità non solo di fare ordine, ma di capire anche le vere priorità di ogni territorio. Corse ai ripari con l’emanazione di due leggi: da un lato la legge 7 agosto 1990 n. 245 – Norme sul piano triennale di sviluppo e per l’attuazione del piano quadriennale 1986-90 –, dall’altro la legge 19 novembre 1990 n. 341 – Riforma degli ordinamenti didattici universitari.

Il primo testo normativo, che fissava i fini del piano triennale e ne stabiliva la procedura di formazione, all’art. 1 comma 2 prevedeva che il ministero inviasse le ipotesi di crescita delle singole università ai comitati universitari regionali di coordinamento, i quali, entro trenta giorni, dovevano esprimere un parere. La legge disponeva che, in seguito alla presentazione di una relazione sull’intero sistema universitario nazionale da parte della conferenza dei rettori delle università italiane, il ministro, sentito il Consiglio Universitario Nazionale, formulasse il piano e lo trasmettesse alle commissioni competenti per materia dei due rami del Parlamento italiano, affinché esprimessero il proprio parere. Ai sensi dell’art. 1 comma 4, il procedimento doveva concludersi con l’approvazione del piano da parte del Consiglio dei ministri e con la sua emanazione mediante decreto del presidente del Consiglio.

Sulla base di questi presupposti, il Senato accademico dell’università di Padova, nella seduta del 15 dicembre 1990, formulò le proprie richieste definitive per il piano di sviluppo triennale, poiché, come comunicato dal rettore in apertura della stessa seduta, il comitato universitario regionale per il Veneto, convocato per il 17 dello stesso mese, doveva esprimere il proprio parere come previsto dalla legge.

Prima di iniziare la discussione sullo specifico punto all’ordine del giorno e di assumere le relative deliberazioni, l’organo di autogoverno dell’ateneo patavino doveva considerare le indicazioni che i rettori delle università venete avevano rese note, qui di seguito riportate come da verbale:

- “1) Facoltà: ciascuna università potrà avanzare una sola richiesta;*
- 2) Corsi di laurea: l’università di Padova potrà richiedere per ciascuna classe di priorità l’istituzione di tre corsi di laurea*
- 3) Diplomi: ciascuna università potrà richiedere un numero complessivo di diplomi non superiore al numero di facoltà”.*

Quanto al primo punto, il Senato accademico deliberò con questi termini: *“All’unanimità viene inoltre indicata quale prioritaria la richiesta di attivazione della facoltà di Economia e commercio”*<sup>105</sup>.

<sup>105</sup> Verbale del Senato accademico del 15 dicembre 1990, Centro per la Storia dell’Università di Padova.



Questa richiesta era stata inoltrata al MURST, su sollecitazione della commissione per l'ordinamento della progettata facoltà, già in occasione della presentazione dei progetti di espansione preliminari alla formazione del piano triennale, e, anche in tale circostanza, fu attribuita ad essa la massima priorità, a dimostrazione, ancora una volta, della convinzione corale dei proponenti.

Per quanto riguarda il punto 2, relativo ai nuovi corsi di laurea, il Senato richiedeva l'istituzione di tre corsi prioritari: Conservazione dei beni culturali, Scienza dei materiali, Ingegneria edile. Sul versante diplomi, per quanto riguarda le materie afferenti al settore dell'Economia, nel progetto preliminare al piano fu predisposto di attivare sette diplomi dipendenti da cinque facoltà distinte e ben nove Scuole di specializzazione, affinché potessero essere preparati profili professionali molto specifici.

Di queste iniziative, nella versione definitiva delle richieste da inserire nel piano di sviluppo, furono approvati dal Senato accademico, nella seduta del 15 dicembre 1990, i diplomi di Statistica e informatica per la gestione delle imprese e di Statistica e informatica per la pubblica amministrazione (legati alla facoltà di Scienze statistiche).

Le due richieste di istituire la facoltà di Economia e commercio susseguitesi in tre anni, la prima manifestata nel piano 1987-90, la seconda con il piano 1991-93, differivano significativamente l'una dall'altra.

La prima, infatti, disponeva un ordinamento analitico dell'offerta didattica, prevedendo l'istituzione di un corso di laurea in Economia e direzione pubblica caratterizzato dai contenuti innovativi, così da non entrare in concorrenza con gli altri atenei veneti e da indurre il ministero ad autorizzarne l'istituzione. Questa prima proposta come detto, non fu accettata e tale rifiuto ebbe alla base molteplici fattori. L'incertezza causata dalle proposte di legge recanti modifiche all'intera disciplina sull'istruzione universitaria indusse, indubbiamente, Governo e Parlamento a una maggiore cautela nell'autorizzare l'istituzione e l'attivazione di realtà didattiche, che di lì a poco avrebbero potuto subire rilevanti cambiamenti. Inoltre, poiché le norme, attinenti al procedimento di formazione del piano di sviluppo nazionale precedenti la legge 245/90, non richiedevano alcun parere da parte delle altre università presenti sul territorio regionale, il ministero doveva respingere le richieste che, a propria discrezione, pregiudicassero l'andamento di un ateneo limitrofo a quello richiedente. Da ultimo, la politica delle autorità statali in tema di potenziamento degli studi universitari era rivolta verso le aree depresse del territorio nazionale, in particolare al Mezzogiorno.

Per quanto riguarda, invece, la seconda proposta, quella presentata con il piano 1991-93, l'ateneo cambiò strategia, andando nella direzione di una richiesta generica di un corso di laurea in Economia e commercio, senza specificare



l'impostazione culturale e l'ordinamento degli studi, cosicché l'attivazione del corso, una volta approvato il piano, si sarebbe potuta adattare meglio sia alle novità del nuovo ordinamento nazionale, allo studio al ministero, sia al rapporto col territorio. L'ateneo prese atto che il grande lavoro fatto in occasione della presentazione della prima proposta non aveva portato ai risultati sperati. Decise, allora, nella seconda proposta, di adottare una linea meno originale, ma potenzialmente più efficace. Se la proposta originale e ben meditata non aveva avuto successo, con il Piano 91-93 l'ateneo curò con maggiore attenzione le dinamiche del processo decisionale ministeriale, adottando una soluzione di mediazione che puntasse meno sull'originalità e più sulla probabilità di ottenere l'istituzione della facoltà.

Va detto che l'università di Padova portò avanti la richiesta di una facoltà di Economia e commercio in modo più partecipato di quanto non trasparisse. Il coinvolgimento e la ferma convinzione che avere una nuova facoltà fosse un bene per Padova e per il Veneto si evince dalla lettura delle delibere e dei verbali del Senato accademico, dall'unanimità ad ogni votazione, dallo sforzo collettivo e collegiale nella dialettica con il ministero.

Nella formulazione di questo piano, a differenza del precedente, il ruolo politico e decisionale del ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica non fu determinante, poiché, sebbene non espressamente vincolanti, i pareri dei comitati universitari regionali, della CRUI e del CUN avevano molta rilevanza; il ministro dunque si faceva interprete e promotore delle esigenze che il mondo universitario italiano nel suo complesso aveva esposto.

Il Governo inoltre, non potendo approvare tutte le richieste degli atenei per la necessità di contenere la spesa pubblica, dovette stabilire dei criteri di priorità tra le proposte, uno dei quali intendeva favorire le facoltà e i corsi di laurea che non comportassero oneri finanziari per lo Stato.

Per comprendere meglio l'orientamento del ministero su questa questione è bene far riferimento al contenuto del primo articolo del decreto del Presidente della Repubblica del 28 ottobre 1991 con il quale si approvò il piano triennale:

*“Art. 1. - Approvazione del piano -*

*È approvato il seguente piano di sviluppo per il triennio 1991-93.*

*Sono obiettivi del piano triennale di sviluppo delle università per gli anni 1991-93:*

*1) il completamento del piano quadriennale 1986-90;*

*2) il decongestionamento degli atenei con più di 40.000 studenti;*

*3) l'istituzione del D.U., diploma universitario, nonché - in attuazione dell'art. 7 della legge 19 novembre 1990 n. 341, concernente la riforma degli ordinamenti didattici universitari - la trasformazione o la soppressione delle attuali scuole dirette a fini speciali;*



4) l'adozione di interventi intesi al potenziamento e/o all'ammodernamento di centri di tecnologie multimediali (università a distanza, di cui all'art. 11, n.3, della legge n. 341), nonché dei laboratori linguistici;

5) iniziative varie quali: a) graduale riorganizzazione del settore dell'educazione fisica e sportiva in base agli orientamenti emersi nel progetto di riforma in corso di approvazione da parte del Parlamento (istituzione di facoltà di scienze dell'educazione fisica, motoria e dello sport); b) istituzione di facoltà o corsi di laurea che non comportano nuovi oneri finanziari (costo zero) per la loro attivazione; c) interventi in alcune regioni, particolarmente nel Mezzogiorno, per istituzioni universitarie richieste da tempo; d) potenziamento di nuove istituzioni disposte negli anni accademici 1986-87 e 1987-88 e non considerate nel piano quadriennale 1986-90; e) statizzazione delle Libera università di Bergamo e provvedimenti vari per università non statali senza oneri per lo Stato<sup>106</sup>.

L'opportunità aperta dalla formula prevista nel punto 5, sezione b – abbinata peraltro alla piena consapevolezza delle imminenti regole sull'autonomia finanziaria oltre che statutaria e didattica per gli atenei e alla capacità dell'ateneo di attivare fonti esterne locali dedicate – offrì una soluzione operativa efficace per consentire alla proposta dell'università di Padova di collocarsi all'interno degli obiettivi ministeriali. Cosicché la possibilità di realizzare la facoltà di Economia e commercio nella sede universitaria di Padova venne concessa, come recita l'art. 15 del D.P.R. e la annessa tabella "C" (Nuove facoltà e corsi di laurea): *"Intervento prioritario è quello di autorizzare le seguenti istituzioni di facoltà e corsi di laurea, per i quali - salve apposite e puntuali verifiche che saranno disposte, eventualmente anche in loco, dal Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica prima della pubblicazione del decreto rettorale che li istituisce - le autorità accademiche hanno formalmente assicurato che le strutture e risorse umane già esistenti, consentono, senza ulteriori integrazioni, la loro attivazione: ... (seguono quattro tabelle)"*<sup>107</sup>.

Dopo quattro anni, tra approfonditi e partecipati dibattiti in ateneo e l'operato della commissione preposta, e dopo un primo tentativo non andato a buon fine, l'università degli studi di Padova poteva avere la facoltà di Economia e commercio, purché a costo zero, ovvero attingendo, solo e per intero, alle risorse interne o a contributi esterni non statali. Le discussioni sull'opportunità di tale nuova istituzione erano, peraltro, destinate a proseguire, anche con maggiore veemenza, proprio attorno al tema del reperimento delle risorse umane, patrimoniali e finanziarie necessarie alla partenza e al consolidamento della facoltà.

<sup>106</sup> Articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica del 28 ottobre 1991.

<sup>107</sup> Articolo 15 del decreto del Presidente della Repubblica del 28 ottobre 1991 (più tabella C).



### ***3.3 La facoltà fra istituzione (1991) e attivazione (1993)***

Tra il 1991 e il 1993, l'arco di tempo coperto dal piano triennale, i cambiamenti riguardanti gli ordinamenti didattici a livello nazionale furono considerevoli.

La già citata legge 19 novembre 1990 n. 341, dopo aver stabilito all'art. 1 quali titoli potevano essere rilasciati dalle università – diploma universitario, diploma di laurea, diploma di specializzazione, dottorato di ricerca – dispose il riordino degli elenchi degli insegnamenti e dell'offerta didattica complessiva in relazione ai singoli corsi di laurea e alle scuole di specializzazione. In ottemperanza alle disposizioni normative, il ministro Antonio Ruberti, sentiti anche il Consiglio nazionale dei ragionieri e periti commercialisti e il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, il 27 ottobre 1992 con proprio atto amministrativo, adottato, ai sensi della legge 12 gennaio 1991 n.13, nella forma del decreto del Presidente della Repubblica e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 23 gennaio 1993, modificò l'ordinamento didattico universitario relativamente ai corsi di studio dell'area economica, ordinamento al quale gli atenei si sarebbero dovuti adeguare entro due anni dall'entrata in vigore del decreto.

La facoltà di Economia e commercio mutava il nome in facoltà di Economia e rimaneva l'unica dell'area economica, poiché venivano soppresse le preesistenti facoltà di Economia dei trasporti e del commercio internazionale, di Scienze bancarie, finanziarie e assicurative, di Scienze economiche e bancarie, di Scienze economico-bancarie, assicurative e previdenziali, di Scienze economiche e sociali. Le discipline economiche assunsero, in tal modo, una loro configurazione didattica unitaria e omogenea.

Alla facoltà di Economia afferivano i seguenti corsi di laurea di durata quadriennale:

- Economia e commercio;
- Economia aziendale;
- Economia politica;
- Economia bancaria;
- Economia assicurativa e previdenziale;
- Economia delle istituzioni e dei mercati finanziari;
- Economia delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali;
- Economia del commercio internazionale e dei mercati valutari;
- Economia marittima e dei trasporti;
- Economia ambientale;
- Economia industriale;
- Discipline economiche e sociali;



Economia e legislazione per l'impresa;  
Economia del turismo.

Inoltre, la struttura generale dei corsi consisteva in un piano di studi comprendente dieci insegnamenti fondamentali, otto scelti tra i caratterizzanti il singolo corso di laurea e altri insegnamenti istituiti dagli organi di ciascun ateneo in numero compreso tra quattro e sei.

Il piano di studi per il conseguimento di una laurea doveva comprendere, nel complesso degli insegnamenti fondamentali, caratterizzanti e altri, almeno cinque insegnamenti dell'area economica, almeno cinque insegnamenti dell'area aziendale, almeno quattro insegnamenti dell'area giuridica e almeno quattro insegnamenti dell'area matematico-statistica.

Il nuovo ordinamento concretizzava alcuni importanti orientamenti della proposta Sdralevich<sup>108</sup>, primo tra tutti il fatto che i singoli corsi di laurea potevano fondare le loro caratteristiche didattiche su un apposito mix di insegnamenti relativi alle quattro aree disciplinari. Inoltre, si introduceva sia l'obbligatorietà delle prove di idoneità inerenti alla lingua straniera e all'utilizzo dei supporti informatici sia la possibilità di suddividere un insegnamento annuale in due semestrali autonomi o in due moduli dello stesso corso assegnati a due diversi docenti, con la possibilità di sostenere anche due prove d'esame separate.

Le autorità accademiche dell'Università di Padova, preso ufficialmente atto dell'approvazione della richiesta relativa alla istituzione della facoltà di Economia e commercio alla fine del mese di ottobre del 1991, rimasero in attesa degli sviluppi del procedimento riguardante la riforma degli ordinamenti.

Una volta che da parte del ministero vennero comunicati i primi orientamenti sulle modifiche ai corsi di studio dell'area economica, il rettore Bonsembiante, supponendo l'emanazione a breve del decreto di riforma, indusse il Senato accademico a istituire una commissione, alla quale delegava il compito di definire le modalità e i contenuti della modifica dello statuto dell'università di Padova relativamente all'inserimento della nuova facoltà.

Il verbale della seduta del 7 ottobre 1992, a tal proposito, riporta: *"Il Senato accademico unanime delibera la costituzione di un gruppo di studi, composto dai professori Francesco Favotto, Gilberto Muraro e Ugo Trivellato e dal dott. Giovanni Sartoratti, con l'incarico di formulare un piano operativo per la messa a statuto della facoltà di Economia e commercio"*<sup>109</sup>.

La commissione fu costituita formalmente con il decreto rettorale n. 1.181 dell'11 novembre 1992, nel quale si disponeva anche che il prof. Muraro svolges-

<sup>108</sup> Si veda il paragrafo 1.2.

<sup>109</sup> Verbale del Senato accademico del 7 ottobre 1992, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



se le funzioni di presidente e che la stessa commissione durasse in carica fino al 31 ottobre 1993.

La natura prevalentemente tecnica dell'incarico affidato alla commissione è testimoniata dal fatto che il Senato accademico lo attivò con un numero limitato di componenti e dal fatto che affiancasse a tre professori – che avevano partecipato attivamente alle fasi che precedettero l'approvazione ministeriale e che al tempo stesso assumevano significativi incarichi istituzionali all'interno dell'ateneo – un dirigente dell'amministrazione centrale che si occupava specificatamente dello statuto.

Dunque, la commissione aveva il compito di analizzare la procedura amministrativa da seguire per l'istituzione di una facoltà e di sollecitare le autorità accademiche competenti a prendere le corrette decisioni.

A parere della commissione, le norme riguardanti questa specifica questione erano espresse sia nell'art. 6 della legge 9 maggio, n. 168, in base al quale l'attività didattica e l'organizzazione delle strutture veniva disciplinata dallo statuto e dai regolamenti dell'ateneo, che dovevano essere emanati con decreto del rettore, sia nell'art. 2 commi 6 e 7 della legge 7 agosto, n. 245. Evincendo da quest'ultima disposizione che ogni decisione sulla formulazione del regolamento dell'istituenda facoltà doveva essere assunta da un apposito comitato tecnico e non da organi di governo dell'ateneo, il gruppo di lavoro presieduto dal prof. Muraro non predispose alcuna proposta concreta sull'ordinamento della facoltà. Inoltre, per il contenuto dell'atto di istituzione, fu ritenuta vincolante l'autorizzazione, concessa con il piano di sviluppo, per un corso di laurea in Economia e commercio, anche se antecedente al decreto ministeriale di riforma dell'ordinamento degli studi dell'area economica. Pertanto, delineato tale quadro normativo, la commissione invitò le autorità accademiche a istituire, secondo quanto previsto dalla riforma dell'ordinamento, la facoltà di Economia con il corso di laurea in Economia e commercio, mediante modifica dello statuto dell'ateneo patavino da adottarsi con decreto del rettore.

Alla luce di questo, il 15 dicembre 1993 il rettore Gilberto Muraro, succeduto al prof. Bonsembiante nel novembre dello stesso anno, appose la propria firma al decreto n. 74, con il quale si attivava presso l'università di Padova la tredicesima facoltà; il decreto del rettore venne pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 68 del 23 marzo 1994. Tale atto era il provvedimento finale della procedura di istituzione della nuova facoltà, alla quale doveva seguire un'ulteriore procedura di attivazione del corso di laurea, disciplinata dal menzionato articolo 2 della legge 245/90.

Fu un'azione consequenziale allo sforzo che sin lì era stato compiuto dall'ateneo e dal rettore Bonsembiante – partendo dal documento del 1987 – nell'otti-



ca di un rinnovamento e di una modernizzazione che rispondeva, da un lato alle esigenze dell'industria che si evolveva e cresceva a grande velocità, dall'altro ai profondi e radicali cambiamenti che stavano riguardando il mondo universitario italiano. Ai sensi di tali disposizioni, le attribuzioni spettanti al Consiglio di facoltà della nuova struttura, tra le quali sussisteva anche la regolamentazione della didattica, dovevano essere esercitate da un Comitato Tecnico Ordinatore (CTO), composto da cinque professori, tre di nomina ministeriale e due designati dal Senato accademico dell'ateneo. Sulla base di questi poteri, il comitato era per disposizioni ministeriali tenuto a fornire al ministro, accanto alla proposta di modifica di statuto riguardante l'ordinamento degli studi della facoltà, una scheda delle risorse disponibili comprendente le modalità di copertura degli insegnamenti<sup>110</sup>.

### ***3.4 La facoltà fra attivazione (1993) e partenza (1995)***

Nonostante le norme di legge affidassero al Comitato Tecnico Ordinatore il compito di predisporre il regolamento della nuova facoltà, per gli organi di governo dell'università di Padova era necessario formulare delle ipotesi sull'offerta didattica, affinché venissero determinate le risorse da destinare alla realizzazione del progetto.

Infatti, come espresso dal decreto ministeriale di approvazione del piano triennale, la facoltà di Economia doveva essere costituita, come detto, a costo zero, doveva cioè svilupparsi senza alcun trasferimento da parte dello Stato, potendo contare solamente sulle assegnazioni di personale docente e amministrativo, di spazi per la didattica e di finanziamenti che l'ateneo assegnava ad essa dal proprio bilancio. E questo costituiva un passaggio istituzionale nuovo che richiedeva la ricerca di soluzioni originali.

Il Senato accademico dunque, poiché doveva dapprima prendere coscienza dei costi che il progetto avrebbe comportato e successivamente destinare proprie risorse a tale scopo, decise, su proposta del rettore Muraro, di ricostituire la commissione per la messa a statuto della facoltà di Economia e commercio, che aveva cessato di operare il 31 ottobre 1993, attribuendole, a differenza del precedente mandato, il compito politicamente più rilevante di definire un'ipotesi di configurazione didattica della progettata facoltà e, al tempo stesso, di quantificare gli oneri di tale ipotesi.

<sup>110</sup> Del Comitato Tecnico Ordinatore si parlerà ampiamente nel capitolo 4.



Per conseguire un simile risultato la commissione doveva essere integrata da altri componenti in modo da essere l'espressione di tutte la facoltà esistenti e dei gruppi disciplinari coinvolti dalla nuova istituzione.

Con queste premesse, il Senato accademico, nella seduta del 23 novembre 1993, deliberò di aggiungere i nuovi obiettivi alla commissione, la quale venne ricostituita con decreto del direttore amministrativo n. 1.467 del 10 dicembre 1993. Il gruppo era composto dai membri della commissione precedente, ossia dal rettore, dal professor Favotto, direttore del dipartimento di Scienze economiche, dal professor Trivellato della facoltà di Scienze statistiche e dal dottor Sartoratti, con l'aggiunta del preside di Giurisprudenza prof. Francesco Gentile e del prof. Paolo Zatti ordinario di Diritto privato presso la facoltà di Scienze politiche<sup>111</sup>.

La commissione, nelle riunioni del 21 e 25 gennaio e del 7 e 14 febbraio 1994, analizzò le disposizioni del decreto ministeriale del 27 ottobre 1992 sulla riforma dell'ordinamento e viste le direttive del CUN in materia di attivazione di corsi di laurea a costo zero, di cui alla circolare ministeriale n. 2.440 del 5 maggio 1992, considerò opportuno, per il proprio compito, ragionare sulla formulazione di un piano di studi per un corso di laurea in Economia e commercio tradizionale, all'interno del quale il consiglio di facoltà, una volta costituito, avrebbe autonomamente potuto configurare specifici indirizzi, come previsto dall'art. 11, ultimo comma, del succitato decreto ministeriale.

Inoltre, la commissione espresse la necessità di fissare un numero programmato di studenti iscritti al primo anno attorno alle 300 unità (facendo riferimento all'art. 2 della VIII tabella allegata al decreto del 27 ottobre 1992) e stabilì che il conseguimento della laurea poteva avvenire con il superamento degli esami relativi a 22 annualità, numero minimo previsto dall'art. 6 della tabella sopra menzionata, e delle due prove di idoneità per una lingua straniera e per le conoscenze informatiche di base. Tali orientamenti furono presentati dalla commissione al Senato accademico con la relazione che concludeva i lavori delle prime quattro sedute, approvata nell'ultimo incontro del 14 febbraio 1994.

Il giorno seguente, il Senato accademico esaminò il documento, che fu illustrato e commentato dal rettore, il quale, sicuro che la commissione avrebbe potuto definire in tempi brevi un piano operativo più analitico di quello presentato, constatate le assenze di quattro senatori, tra le quali quelle dei presidi di Scienze politiche e Scienze statistiche, propose un rinvio: *“Il Senato accademico*

<sup>111</sup> Verbale del Senato accademico del 23 novembre 1993, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



*prende atto e rinvia ad altra seduta un più compiuto esame della proposta avanzata dalla commissione*<sup>112</sup>.

Sulla base di tale delibera, il rettore riconvocò i commissari il 23 febbraio per proseguire i lavori per la definizione di una possibile organizzazione pratica del progettato corso di laurea, stabilendo in primo luogo le annualità da impartire, secondariamente le modalità di assegnazione delle cattedre e infine gli spazi necessari all'attività didattica e ai servizi minimi di facoltà; al termine della seduta fu approvata la relazione dettagliata che fu inoltrata al Senato accademico il 25 febbraio.

Per quanto concerne gli insegnamenti, la commissione, seguendo il modello proposto dal nuovo ordinamento, li suddivise in tre gruppi (fondamentali, caratterizzanti e altri), ritenendo di grande importanza anche l'equilibrio tra le quattro aree disciplinari all'interno dei singoli gruppi.

Tabella 2. Insegnamenti del corso di laurea in Economia e commercio

AREE	FONDAMENTALI 10	CARATTERIZZANTI 7 su 11		ALTRI CORSI 5
<b>area giuridica</b>	istituzioni di diritto privato	due fra	diritto commerciale	diritto amministrativo
5 corsi	istituzioni di diritto pubblico		diritto del lavoro	
			diritto fallimentare	
			legislazione bancaria	
<b>area economica</b>	economia politica	due fra	scienza delle finanze	uno a scelta fra vari
6 corsi	istituzioni di economia		politica economica	
	storia economica		economia internazionale	
<b>area quantitativa</b>	matematica generale I			
6 corsi	matematica generale II			
	statistica I	corso di	statistica II	uno a scelta fra stat ec e stat soc

<sup>112</sup> Verbale del Senato accademico del 15 febbraio 1994, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



<b>area aziendale</b>	economia aziendale	corsi di	tecnica industriale e commerciale	marketing <sup>113</sup>
5 corsi	ragioneria generale e applicata		organizzazione aziendale	
			tecnica bancaria	

Riguardo alla copertura degli insegnamenti, la commissione dovette considerare le disposizioni specifiche per i corsi di laurea a costo zero che prevedevano quanto segue:

*“La copertura degli insegnamenti deve essere prevista secondo una delle seguenti modalità:*

- *destinazione di posti di ruolo disponibili di I o II fascia, a concorso per reclutamento o per trasferimento;*
- *mutuazione degli insegnamenti attivati nella stessa università;*
- *nuovi affidamenti a titolo gratuito.*

*Il CUN esprime il parere che gli insegnamenti la cui copertura è prevista mediante nuovi affidamenti a titolo gratuito debbano essere in numero inferiore al 10% degli insegnamenti necessari per conseguire il diploma di laurea<sup>114</sup>.*

Inoltre la normativa disponeva che potevano essere mutuati da altri corsi di laurea gli insegnamenti che nei precedenti anni avessero un numero di esami sostenuti inferiore a 250. Sulla base di quanto sopra esposto, ciascun membro della commissione si attivò personalmente per accertare la disponibilità di alcuni docenti delle facoltà di Giurisprudenza, Scienze politiche e Scienze statistiche, nonché della facoltà di Economia di Ca' Foscari, a coprire gli insegnamenti per trasferimento o per supplenza. Nel punto della relazione del 25 febbraio riguardante questo problema la commissione esprime testualmente:

*“La attuazione completa del quadro di cui sopra richiede un nucleo di posti di professore di ruolo quantificabile in un posto di prima fascia, uno di seconda fascia ed uno di ricercatore per ogni area disciplinare (totale minimale 12); nel ricordare in proposito che un posto di prima fascia è già stato assegnato all'area statistica, la commissione auspica che:*

- *un secondo posto di prima fascia venga assegnato all'area aziendale;*

<sup>113</sup> Documenti allegati al verbale della seduta del Senato accademico del 1° marzo 1994, Centro per la Storia dell'Università di Padova.

<sup>114</sup> Ibidem.



- la facoltà interessate e/o disponibili acconsentano a trasferimenti magari temporanei dei posti;
- le esigenze della facoltà di economia siano debitamente tenute in considerazione nella imminente messa a punto del piano triennale 1994/96<sup>115</sup>.

Quanto ai trasferimenti dei due posti di prima fascia, un manoscritto allegato al verbale della seduta riporta i nomi dei professori Corrado Provasi per l'area statistica e Giovanni Costa per l'insegnamento di Organizzazione aziendale; in questo allegato venivano dati per possibili anche i trasferimenti dei professori Paolo Zatti e Gilberto Muraro, membri della commissione stessa. Dal medesimo testo si ricava la volontà della commissione di servirsi delle due uniche possibilità di mutuare insegnamenti da altre facoltà relativamente ai corsi di Storia economica presso la facoltà di Scienze politiche e di Diritto pubblico dell'economia presso Giurisprudenza, i cui titolari erano rispettivamente i professori Giorgio Roverato e Francesco Gullo<sup>116</sup>. La commissione non riuscì, tuttavia, ad accertare la disponibilità per la copertura degli insegnamenti di Economia aziendale, Ragioneria e di Matematica generale e finanziaria.

Relativamente allo svolgimento dell'attività didattica, nella relazione fu segnalato al Senato accademico che la nuova facoltà avrebbe avuto bisogno di un'aula da 300 posti per i primi due anni di corso e due aule grandi più una piccola per la situazione a regime. La nuova struttura necessitava infine di uffici per la presidenza, di due segretarie e di un bidello eventualmente sostituibile con studenti part-time.

La relazione della commissione venne esaminata dal Senato accademico nella seduta del 1° marzo 1994, presenti tutti i quattordici membri. In apertura della discussione, il rettore, dopo aver reso noto al Senato accademico la procedura di istituzione e gli atti da esso già compiuti a riguardo, informando dapprima quale fosse la relativa base giuridica e come si fosse evoluto l'ordinamento degli studi dei corsi di laurea dell'area economica, spiegò quali deliberazioni si sarebbero dovute prendere per dare seguito all'attivazione del nuovo corso di laurea. Successivamente Muraro illustrò la relazione della commissione ed espose l'orientamento scientifico e culturale del nuovo corso di laurea alla luce dell'introduzione della nuova tabella ministeriale, richiamando l'attenzione sulla scelta del corso di laurea tradizionale in Economia e commercio e sulla necessità, imposta dalla scarsità di risorse, di limitare le immatricolazioni, almeno fino a che la nuova facoltà non fosse entrata a pieno regime. Inoltre, esplicitando uno dei punti più rilevanti del proprio programma di governo dell'ateneo, il rettore

<sup>115</sup> Ibidem.

<sup>116</sup> Ibidem.



comunicò l'importanza di ovviare al problema della disponibilità di risorse rivolgendosi ai soggetti economici e politici esterni all'ateneo, al fine di ottenere finanziamenti o utilizzo di immobili, come già si era verificato per l'attivazione del corso di laurea in Ingegneria gestionale a Vicenza.

Con queste premesse il Senato accademico si esprime come riportato dal verbale della seduta: *“Il Senato accademico, dopo ampia ed approfondita discussione, si esprime unanime favorevole a che si dia avvio alle procedure necessarie per una attivazione della facoltà di Economia con l'anno accademico 1995/96”*<sup>117</sup>.

L'organo collegiale invitò la commissione a predisporre un piano di fattibilità più elaborato che comprendesse anche un progetto per l'attivazione di un consorzio di forze locali disponibile a mettere in campo risorse aggiuntive a favore della facoltà di Economia.

Dopo l'approvazione del Senato, gli atti della procedura di attivazione furono inviati al ministero affinché provvedesse alla costituzione del Comitato Tecnico Ordinatore (CTO). La concretizzazione della facoltà di Economia si riassumeva, in sostanza, nell'attesa del CTO. Nel frattempo, però, l'ateneo era impegnato nell'adozione dei provvedimenti legati all'autonomia didattica, finanziaria e statutaria, con dibattiti e confronti da cui l'attivazione della facoltà di Economia non era esente. Appariva, in pratica, chiaro che per una sua efficace partenza era necessario il pieno consenso di tutte le facoltà interessate e degli attori coinvolti.

Per questi motivi, il Senato accademico, su proposta del rettore, nella seduta del 13 dicembre 1994 deliberò una seconda ricostituzione della commissione incaricata di formulare un piano operativo per la messa a statuto della facoltà di Economia, affidandole anche la quantificazione dei costi e dei fabbisogni di risorse del corso di laurea e la specificazione delle modalità per reperire quanto necessario.

Questo maggior ruolo, ancor più politico, della commissione portò ad una modifica della composizione con la sostituzione dei docenti delle facoltà di Scienze politiche e Scienze statistiche, i professori Paolo Zatti e Ugo Trivellato, con i rispettivi presidi, i professori Giuseppe Zaccaria e Luigi Salce. Questi si aggiunsero quindi al rettore Muraro, al prof. Gentile, preside di Giurisprudenza, e al prof. Favotto, direttore del dipartimento di Scienze economiche.

Tale organismo, che avrebbe delineato il quadro di riferimento interno all'ateneo, nel quale il Comitato tecnico si sarebbe dovuto muovere, fu formalmente costituito con decreto del direttore amministrativo n. 33/ag il 20 dicembre 1994.

<sup>117</sup> Verbale del Senato accademico del 1° marzo 1994, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



Nella prima riunione del 20 febbraio 1995, dopo aver analizzato alcuni aspetti procedurali sull'attivazione del corso di laurea e chiarito il ruolo del CTO, che di lì a poco si sarebbe insediato fino al terzo anno di vita del corso, la commissione ribadì la necessità, già espressa nella delibera del Senato accademico del 1° marzo 1994, di avviare un corso di laurea in Economia e commercio senza indirizzi:

*“Ciò è sufficiente a configurare una precisa offerta didattica che si caratterizza per un peculiare mix di quattro aree disciplinari – matematico-statistica, economico-politica, economico-aziendale e giuridica – e che differenzia il laureato in Economia e commercio da quello in Giurisprudenza, da quello in Scienze statistiche e da quello in Scienze politiche. Ciò vale anche rispetto all'indirizzo politico-economico che, nell'ambito della facoltà di Scienze politiche, appare il corso di studio più vicino al corso di laurea in Economia e commercio, per il maggior rilievo che nella facoltà di Economia assume l'area matematico-statistica e soprattutto per il ruolo significativo ivi svolto dall'area aziendale che è invece assente nella facoltà di Scienze politiche. La commissione ritiene che possano utilmente essere rinviolate scelte ulteriori su eventuali orientamenti o indirizzi all'interno del suddetto corso di laurea, così come sull'attivazione di altri corsi di laurea o di diploma o di scuole di specializzazione”<sup>118</sup>.*

Un riferimento così esplicito alla facoltà di Scienze politiche fu voluto del preside Zaccaria, membro della commissione, il quale si faceva portavoce dei timori dei docenti dell'area economica che afferivano a quella struttura, secondo i quali la nuova facoltà avrebbe potuto favorire una “pericolosa competizione” con l'indirizzo economico-politico del corso in Scienze politiche, causando un calo delle immatricolazioni nella struttura esistente.

Il rischio della competizione con Scienze politiche, paventato dai docenti della facoltà di via del Santo già con le prime reazioni al documento dei professori di Padova e Venezia del luglio '87, era divenuto più consistente nel momento in cui, con l'autonomia finanziaria concessa agli atenei, le singole strutture didattiche non potevano più fare affidamento su trasferimenti fissi da parte dello Stato, ma dovevano contrattare con gli organi di governo dell'ateneo volta per volta l'allocazione delle risorse. Inoltre, in un contesto di razionalizzazione e contenimento della spesa pubblica, di grande importanza divenivano le entrate derivanti dalla contribuzione studentesca, che a partire dal 1993 subirono un considerevole incremento.

All'inizio di marzo del 1995, ci si trovò di fronte a questa situazione: mentre, da un lato, all'interno dell'università era in atto, anche con il coinvolgimento diretto di movimenti studenteschi, la raccolta di firme contro l'attivazione di

<sup>118</sup> Verbale della seduta della commissione del 20 febbraio 1995, Archivio Muraro, presso il Centro per la Storia Università di Padova.



Economia e commercio, dall'altro lato proseguivano i lavori della commissione e partivano i lavori del CTO, presentati ai membri degli organi di governo dell'università, a cui spettava il compito di approvare la sistemazione e l'assetto definitivo della nuova facoltà. La complessità del momento è indicata anche dall'iniziativa ad hoc presa dal professor Zaccaria verso il CTO, di cui si parlerà nel prossimo capitolo<sup>119</sup>.

Tutto venne risolto l'11 marzo 1995, quando il Senato accademico assunse all'unanimità – presenti, oltre al rettore e a tutti i dodici presidi di facoltà, anche il presidente del Comitato Tecnico Ordinatore, prof. Livio Paladin, divenuto membro effettivo dell'organo – un'importante deliberazione sull'attuazione del corso di laurea in Economia e commercio, in cui ribadiva la rilevanza di ampliare la gamma dell'offerta didattica di Padova, senza arrecare pregiudizio alcuno alle altre università venete presso le quali esistevano facoltà di Economia, e precisava che la realizzazione del progetto avrebbe potuto favorire lo sviluppo di iniziative di ricerca interdisciplinare nell'ambito, ad esempio, dell'economia sanitaria, della scienza delle comunicazioni e dell'analisi progettuale in campo pubblico e privato, grazie all'apporto scientifico del nucleo di studiosi di Economia aziendale che si sarebbe venuto a creare.

Quanto alla spinosa questione dell'allocazione delle risorse per la nuova facoltà, il Senato accademico nella deliberazione si esprime nei seguenti termini:

*“Nel progetto elaborato dalla apposita commissione del Senato accademico, la facoltà nasce con un numero programmato di studenti calcolato in modo da non imporre lo sdoppiamento di alcun esame e di essere compatibile con la capienza delle aule didattiche attualmente disponibili. Quanto alla sistemazione logistica del nuovo personale docente e non docente, essa è prevista nei dipartimenti già esistenti con l'unico fabbisogno aggiuntivo della presidenza di facoltà. Anche per le biblioteche e le aule di studio, si prevede l'utilizzo delle risorse esistenti nel centro storico, in cui è già previsto un rapido e forte ampliamento dei posti di studio per studenti. Il costo della facoltà sarebbe dunque legato essenzialmente al costo del personale. In ciò si manifesta il massimo punto di forza di un grande ateneo interdisciplinare che, se da un lato deve mettere in conto difficoltà e conflitti nei processi decisionali e complessità di gestione, dall'altro consente di far nascere cose nuove a livelli qualitativi più elevati e a costi inferiori rispetto agli atenei che contengono solo alcuni segmenti dello scibile scientifico e didattico universitario. Grazie a queste sinergie, lo stesso fattore di costo legato al personale viene mantenuto a livelli bassi in assoluto e più bassi ancora in termini relativi. Nella ipotesi di mancanza di finanziamenti ministeriali specifici o di fondi esterni, infatti, la situazione a regime contempla 9 professori di prima fascia, 9 di seconda fascia e 12 ricercatori,*

<sup>119</sup> Si veda paragrafo 4.1.



*16 supplenti, 8 addetti tecnico-amministrativi, 1 lettore, 1 tecnico a contratto e 10 studenti part-time, con una incidenza rispetto al costo complessivo dell'attuale personale docente dell'ateneo attorno all'1,3%. Il rapporto costi / benefici appare dunque estremamente vantaggioso. La dinamica proposta per l'attivazione della nuova facoltà tiene conto della difficile situazione finanziaria dell'università e prevede quindi che si arrivi a regime in sei anni accademici e che la partenza sia fissata al 1° ottobre 1996 con possibilità di accelerare l'iter e di anticipare l'avvio al 1° ottobre 1995 se ciò potrà avvenire a costo zero per l'ateneo e quindi sulla base di fondi specifici erogati dal MURST sul piano di sviluppo o su fondi esterni*<sup>120</sup>.

L'attivazione del corso di laurea mancava solo dell'approvazione da parte del Consiglio d'amministrazione per la parte attinente agli impegni di spesa e all'utilizzo delle strutture didattiche. L'organo collegiale, in cui si sintetizzavano gli interessi di tutte le componenti dell'ateneo e dei soggetti istituzionali che con esso avevano relazioni, fu chiamato, nella seduta del 28 marzo 1995, ad esprimere il proprio giudizio sulla deliberazione del Senato accademico dell'11 marzo. Dopo la presentazione da parte del rettore di quanto disposto dal Senato accademico, il Consiglio d'amministrazione discusse la validità del progetto e la proposta di attivare il corso di laurea a partire dall'ottobre successivo. A questo proposito il verbale della seduta riporta:

*"Il consigliere Mazzocco propone un emendamento alla delibera del Senato accademico, nel senso di invertire la proposta procedendo all'attivazione sin dall'a.a. 1995/96; il Rettore presidente, accogliendo l'emendamento, mette in votazione la seguente proposta: il consiglio d'amministrazione condivide il documento predisposto dal senato accademico sulla proposta in esame e delibera l'attivazione del corso di laurea in economia e commercio con l'anno accademico 1995/96 impegnando il Rettore presidente a reperire anche fondi esterni. La proposta viene approvata con il voto contrario dei consiglieri Cappellari, Morra e Rondinelli e l'astensione dei Consiglieri Artmann e Marcato*<sup>121</sup>.

Il dibattito all'interno dei due organi di governo non era tuttavia terminato, poiché entrambi dovevano approvare con urgenza l'ordinamento della facoltà di Economia, che il CTO predispose il 21 marzo 1995. Nella seduta del 4 aprile il Senato accademico, ascoltata la presentazione del regolamento da parte del prof. Paladin, unanimemente approvò l'ordinamento degli studi della facoltà di Economia e, con il potere assegnatogli dalla legge, stabilì in 250 il numero massimo di studenti iscrivibili per l'anno accademico 1995-96. L'ordinamento didattico

<sup>120</sup> Rizzo S., "Delibera del Senato accademico dell'11 marzo 1995" in *La costituzione della facoltà di Economia dell'Università di Padova*, Dattiloscritto, Padova, aprile 1999. Anche online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri importanti materiali".

<sup>121</sup> Ibidem, "Delibera del consiglio di amministrazione".



passò in discussione al Consiglio d'amministrazione, dove si manifestò la ferma opposizione al numero chiuso da parte della maggioranza dei rappresentanti degli studenti, non presenti nella composizione di allora del Senato accademico.

Dopo che la deliberazione, nella seduta dell'11 aprile 1995, fu rinviata alla riunione del 2 maggio seguente, il Consiglio d'amministrazione si esprime non già sulla impostazione scientifica e didattica dell'ordinamento quanto proprio sulla questione della limitazione all'accesso degli studenti, come afferma il verbale:

*“Il consiglio d'amministrazione, dopo approfondita discussione, approva per quanto di sua competenza l'ordinamento del corso di laurea in Economia e commercio e conferma il parere già espresso circa l'attivazione, invitando il senato accademico ad approfondire sul piano giuridico quanto previsto all'art. 2, in particolare al secondo comma (dell'articolato presentato dal comitato tecnico ordinatore). La proposta ottiene 13 voti a favore (Rettore presidente e i consiglieri Artmann, Caravello, De Benedetti, De Santis, Giordano, Mammi, Mazzocco, Mazzoldi, Pagetta, Scipioni, Zanella e Zunica); 4 voti contrari (consiglieri Ferrari, Fiaschi, Morra, Rondinelli) e 5 astensioni (consiglieri Bolognesi, Cappellari, Ciatto, Cima e Marcato). I consiglieri Ferrari e Morra così motivano il loro voto contrario: ‘I consiglieri Morra e Ferrari, ritenendo che la decisione di far deliberare annualmente il numero chiuso del senato accademico sia illegittima, vista la precisa riserva di legge sul numero chiuso, esprimono voto contrario’”<sup>122</sup>.*

Dei cinque studenti presenti alla seduta, due espressero voto contrario (Ferrari e Rondinelli) e gli altri (Bolognesi, Cappellari e Ciatto) si astennero, avendo ottenuto che la delibera riportasse la sollecitazione rivolta al Senato accademico a verificare la legittimità del provvedimento. Alle posizioni contrarie già emerse nella seduta del consiglio del 28 marzo, si aggiunse quella del prof. Fiaschi della facoltà di Scienze politiche, che rappresentava la parte dei docenti della sua struttura più ostili alla nuova attivazione.

Grazie al sagace operato del rettore, che indusse gli organi di governo ad assumere in brevissimo tempo le importanti decisioni riguardanti la facoltà di Economia senza provocare lacerazioni evidenti all'interno del corpo accademico, l'università di Padova ai primi di maggio del '95 aveva compiuto tutti gli atti di propria competenza per attivare il corso di laurea e i provvedimenti, relativi alla modifica di statuto dell'università di Padova per l'attivazione del corso di laurea in Economia e commercio, vennero inviati al ministero per il controllo di legittimità.

Successivamente, ottenuto il parere favorevole del CUN il 15 giugno 1995, la cui comunicazione giunse a Padova mediante fax il 19 settembre, il regolamento

<sup>122</sup> Ibidem.



del corso di laurea fu emanato con il decreto del rettore n.89 del 20 settembre, che venne pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 231 del 3 ottobre 1995.

Mentre la procedura giaceva al ministero, il Comitato Tecnico Ordinatore, nel predisporre per il mese di ottobre l'inizio dell'attività didattica come stabilito dalla delibera del Consiglio d'amministrazione, formulò, su disposizione del Senato accademico, le modalità di selezione degli studenti da immatricolare. Il comitato esaminò la possibilità di reclutare gli studenti attraverso il superamento di un test psicoattitudinale, per la realizzazione e lo svolgimento del quale elaborò una convenzione con il dipartimento di Psicologia dello sviluppo e della socializzazione della stessa università, in quanto riteneva ciò più conveniente che affidarsi ad aziende esterne.

Il dipartimento interessato pattuì un corrispettivo di 20 milioni di lire a fronte di un servizio coordinato dai professori Luciano Arcuri e Salvatore Soresi che comprendeva la creazione e la stampa del test, l'organizzazione della prova con sorveglianza, il trattamento dei dati e la stesura della graduatoria, servendosi nell'opera di personale proprio e usufruendo, per lo svolgimento della prova, di strutture dell'ateneo. Il CTO approvò la convenzione nella seduta del 23 giugno, chiedendo alle autorità accademiche la possibilità di ottenere un anticipo sul bilancio universitario fino a che la facoltà non disponesse di fondi propri.

La convenzione, approvata anche da parte del dipartimento di Psicologia dello sviluppo e della socializzazione l'11 luglio, dovette, tuttavia, essere sottoposta al giudizio del Consiglio d'amministrazione, in quanto, in considerazione del fatto che una facoltà che richiede una consulenza, a differenza dei dipartimenti, non può autonomamente assumersi obblighi contrattuali, la convenzione doveva essere sottoscritta dal rettore, in rappresentanza legale dell'università di Padova, previo consenso del consiglio medesimo. In ogni caso, giovedì 7 settembre 1995 alle ore 16.30 ebbe luogo la prova di ammissione al corso per circa mille giovani, presso le aule di via Bassi messe a disposizione dall'ateneo, sebbene, sotto il profilo procedurale, il Consiglio d'amministrazione non si fosse ancora espresso. Pertanto l'organo collegiale, nella seduta del 19 settembre fu chiamato a ratifica e ciò comportò la dura reazione di coloro che si erano in precedenza opposti al numero chiuso.

Svolta dunque la prova, il 12 settembre fu affissa la graduatoria sulla base della quale furono ammessi all'immatricolazione i primi 250 studenti, che dovettero regolarizzare la loro posizione entro il 16 dello stesso mese. Dal 21 settembre al 7 ottobre, gli iscritti alla nuova facoltà poterono frequentare un precorso di matematica, organizzato dal Comitato Tecnico Ordinatore per facilitare



l'inserimento degli studenti che non provenivano da un liceo scientifico. Si arrivò infine al lunedì 9 ottobre 1995, quando nell'aula E di via Bassi, alla presenza del magnifico rettore, di numerosi studenti e del Comitato Tecnico Ordinatore, alle ore 14.30 venne ufficialmente inaugurato il corso di laurea in Economia e commercio.

Nel discorso di apertura il rettore Muraro spiegò agli iscritti gli eventi principali che condussero all'attivazione del corso e ne illustrò gli orientamenti culturali e formativi, auspicando che la nuova facoltà avviasse una sperimentazione didattica che avvicinasse il laureato patavino in Economia ai propri colleghi europei e americani, grazie alla facilitazione che derivava dal numero contenuto di studenti. Il rettore comunicò che l'obiettivo dell'ateneo per il corso appena avviato consisteva nella consegna del diploma di laurea nei tempi previsti dalla durata legale del corso a un numero di studenti nettamente superiore alla media degli altri corsi universitari su base sia locale sia nazionale. Muraro concluse con un riferimento, impresso nella memoria degli uditori, al pragmatismo dell'azione politica del rettorato, paragonato all'efficienza "nipponica": da un lato la realizzazione in soli sette mesi del nuovo corso di laurea, dall'altro la costruzione in poche settimane del complesso didattico di via Bassi 2.

Conclusa la presentazione ufficiale, seguì la prima lezione accademica, tenuta dal prof. Favotto, ordinario di Economia aziendale presso la facoltà di Scienze Statistiche, sull'evoluzione storica dell'Economia aziendale, sulla lettura del bilancio d'esercizio come modello di simulazione per la programmazione e sulla traduzione di una idea di business in un business plan.

L'idea dei professori espressa nel documento del luglio del 1987, tra le difficoltà e le lungaggini dell'apparato burocratico pubblico, veniva a concretizzarsi dopo otto anni e tre mesi, grazie alla risolutezza e alla determinazione dei docenti che credettero nella rilevanza culturale e nella portata innovativa del progetto, primo fra tutti Gilberto Muraro.

### ***3.5 Opinioni e prospettive a confronto***

L'attivazione della facoltà di Economia fu il frutto di uno sforzo corale e condiviso, ma il merito principale della sua realizzazione si deve soprattutto a Gilberto Muraro, figura chiave fin dal 1987, che in qualità di prorettore vicario e membro del Consiglio d'amministrazione dal 1° novembre 1987 al 31 ottobre 1993, aveva con decisione contribuito al dibattito culturale e alla definizione delle procedure prodigandosi per il superamento degli ostacoli che dall'interno e dall'esterno dell'ateneo venivano posti alla concretizzazione del progetto. Va da



sé che la realizzazione di una facoltà di Economia, competitiva e organizzata in modo tale da soddisfare le esigenze di formazione e professionalità dei laureati manifestate dai soggetti economici, si sarebbe configurata come uno degli obiettivi principali nell'azione di governo del professore una volta divenuto rettore.

Muraro, accortosi di un reale bisogno della società locale, favorì, insomma, in prima persona la realizzazione della nuova struttura didattica e ne seguì l'avvio con grande determinazione e soprattutto con il "coraggio dello sviluppo" – dal titolo della lettera del maggio del 1993 che presentò al corpo elettorale e con cui sosteneva la sua candidatura a rettore. Coraggio che, però, non fu compreso appieno dalla maggioranza del mondo accademico nel suo significato più autentico, quello dell'unione e della complementarità di tutte le componenti scientifiche e culturali come peculiarità della grandezza di un ateneo ricco di storia che ha contribuito enormemente alla crescita del sapere universale.

Sull'opportunità di istituire la facoltà di Economia furono espresse fin dai primi anni opinioni e valutazioni negative, se non addirittura ostili. Le critiche maggiormente ricorrenti non già miravano direttamente a svalutare o sfavorire la facoltà in quanto tale, bensì, inserendosi nel dibattito interno al corpo accademico sul processo di evoluzione istituzionale ed espansione didattica – avviato in un primo tempo sotto il rettorato di Bonsembiante e perseguito poi con determinazione dal rettore Muraro – ne fecero il *casus belli* di una competizione più ampia relativa allo sviluppo complessivo dell'ateneo e alla nuova stagione del confronto tra il mondo della ricerca e dell'alta formazione e le realtà sociali e produttive del territorio veneto.

Alla luce della riforma dell'ordinamento universitario nazionale e della disciplina in materia di pubblico impiego introdotta dal Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, che lanciavano l'ateneo nella sfida dell'autonomia e della riorganizzazione complessiva di tutta la propria struttura, Muraro si presentò, come detto, al corpo elettorale con una lettera, nel maggio del '93, nella quale sosteneva di essersi "*candidato alla massima carica del nostro prestigioso Ateneo nell'intento di dare continuità, pur con il rinnovamento imposto dalla dinamica dei problemi, al grande sforzo di modernizzazione avviato dal Rettore Bonsembiante e teso a mantenere Padova ad un livello di eccellenza nel mondo universitario nazionale ed internazionale*"<sup>123</sup>.

L'atteggiamento di fondo era quello di puntare su una strategia dello sviluppo che non si fermasse alle risorse ordinarie, ma che perseguisse una crescita qualitativa sia della ricerca sia della didattica. Il suo programma mirava a dare attuazione al piano di sviluppo 1994-96 con particolare attenzione alla facoltà di

<sup>123</sup> Muraro G., *Scritti Accademici 1993-1996*, Centro per la storia dell'Università di Padova, ed. CLEUP, 1996, pag. 401.



Economia, che considerava uno “snodo” disciplinare in grado di creare o rinforzare nuove importanti iniziative scientifiche e didattiche in collaborazione con altre forze dell’ateneo.

Muraro era determinato a perseguire l’obiettivo strategico, seguiva con molta attenzione le singole procedure e partecipava di persona alle decisioni connesse.

Fu presidente della commissione del Senato accademico per la messa a statuto della facoltà e si impegnò nel dar vita ad un nuovo sistema di budget di ateneo che alimentandosi con piccole quote dirottate annualmente dai *turnover* delle singole facoltà consentiva al Senato accademico di agire come unità di iniziativa strategica e non solo di mediazione fra facoltà e di finanziare iniziative completamente nuove come Economia o a carattere fortemente evolutivo come Veterinaria o Psicologia o altre ancora negli anni successivi.

L’introduzione del budget per la docenza fissa e il dibattito ad esso correlato da un lato offrirono nuove argomentazioni a coloro che sin dall’inizio si erano opposti al progetto e dall’altro indussero all’ostilità verso la nuova struttura didattica anche quella parte del corpo accademico che in precedenza aveva dimostrato favore o indifferenza.

La motivazione di questo fatto è sicuramente insita nel nuovo meccanismo di allocazione delle risorse, che sottraeva alle strutture più ricche rispetto alla didattica erogata, per favorire lo sviluppo dei percorsi formativi di nuova costituzione.

Lo stesso rettore, nonostante fosse consapevole dei dissapori e dei sentimenti che la messa a punto del budget avrebbe suscitato in seno al corpo docente, cercò di difendere la validità culturale, prima ancora che gestionale, del modello allocativo da lui fortemente voluto e definito, ricordando ai suoi colleghi che la forza e i vantaggi competitivi dell’ateneo patavino si fondavano sulla ricchezza e sulla vastità del sapere e della scienza in esso contenuti.

Significativi sono alcuni passi del discorso d’inaugurazione del 774° anno accademico, tenuto il 4 dicembre 1995, come si evince dall’intervista nel paragrafo successivo.

L’accorato appello del magnifico rettore all’unità dell’ateneo e al superamento di nocivi e inutili particolarismi tra le diverse aree disciplinari non venne tuttavia recepito da gran parte del corpo docente che mantenne una linea sostanzialmente critico-inerziale. Tale situazione, che generava malumore verso la politica del rettore, si ripercosse senza dubbio nella vicenda elettorale per il rettorato del triennio 1996-99, la quale vide al primo turno di votazioni una netta prevalenza del prof. Giovanni Marchesini in alternativa a Muraro, che si era riproposto agli elettori centrando il proprio programma sulla continuità dell’azione di governo.



La politica di crescita e di sviluppo intrapresa da Muraro durante il rettorato si rivelò essere osteggiata in modo di gran lunga superiore a quanto veniva concretamente manifestato all'interno di quegli organi collegiali, primo fra tutti il Senato accademico, che avevano assecondato con le loro deliberazioni tutte le scelte strategiche proposte dal rettore, dall'attivazione del corso di laurea in Economia e commercio alla specificazione del tanto contestato budget per la docenza.

Proprio quest'ultimo aspetto fu determinante per la sconfitta, come ha sostenuto lo stesso Muraro in una analisi sulla vicenda elettorale apparsa sulla stampa locale il 7 giugno 1996.

*“Il punto cruciale nella spiegazione della mia caduta elettorale”* afferma il professore *“credo sia da individuare nel ‘paniere di ateneo’, ossia nel prelievo di alcuni posti dalle facoltà relativamente più ricche di risorse di docenza rispetto ai fabbisogni didattici, in nome del riequilibrio e a favore di nuove iniziative per lo sviluppo. Sono state decisioni unanimi di Senato di cui porto tuttavia, e con orgoglio, la maggiore responsabilità morale.*

*Agli amici avevo più volte dichiarato che stavo commettendo un consapevole suicidio politico con una politica del genere e che lo facevo perché la funzione di Rettore dell'Università di Padova implica un confronto con la storia anche a scapito della pur sempre gradevole popolarità. E poi non escludevo la possibilità di farcela, tanta era la fiducia nella capacità di convincimento del progetto strategico che quel paniere implicava”.*

*“Risulta l'opportunità”* proseguiva oltre Muraro motivando in chiave prospettica le decisioni da lui assunte, *“di individuare e cogliere appena possibile le occasioni di nuovi corsi di laurea o diplomi o scuole di specializzazione che siano interessanti dal punto di vista dell'evoluzione culturale e della futura domanda di lavoro oltre che per le connessioni con le realtà esistenti nell'ateneo nella ricerca scientifica. In questa visione il tempo diventa cruciale.*

*Ci sono opzioni che la storia offre in un certo momento e bisogna cogliere, prima che l'azione concorrente di altri Atenei le faccia svanire; e ciò anche in assenza di risorse esterne, dato che il mondo va avanti perché c'è chi ha il coraggio di fare investimenti, sostenendo i costi prima di ricevere i benefici: detto in altri termini, le risorse aggiuntive si conquistano con le attività, che bisogna intanto avviare con risorse interne. Da questo punto di vista il prelievo ai fini dello sviluppo – che riguarda essenzialmente il completamento di Veterinaria, l'attivazione di Economia, il previsto avvio di Scienze della Comunicazione e di Scienze della Formazione primaria – si può configurare come un prestito obbligato per investimenti didattici e scientifici che saranno vantaggiosi a tutto l'Ateneo”<sup>124</sup>.*

<sup>124</sup> Muraro G., *Scritti Accademici 1993-1996*, Centro per la storia dell'Università di Padova, ed. CLEUP 1996, pagg. 427-429.



Va aggiunto, infine, che anche da parte di alcuni raggruppamenti politici studenteschi, prevalse nell'atteggiamento verso il rettore Muraro una formula conservativa che pervenne a una esplicita ostilità per l'incremento dei contributi a carico degli studenti. Questa linea portò ad un contrasto diretto nella sfida dell'autonomia, sfida che richiedeva da un lato una gestione efficiente del servizio didattico, delle strutture di ricerca e della macchina amministrativa, dall'altro l'attenzione a sfruttare ogni possibile occasione per ampliare l'offerta di formazione.

### ***3.6 Il coraggio dello sviluppo. Intervista a Gilberto Muraro***

Come detto in più occasioni, Gilberto Muraro fu la figura che più spinse perché la facoltà di Economia e commercio a Padova potesse nascere, progredire ed esprimere tutte le potenzialità che in essa insistevano. Muraro può essere definito un "accademico militante" nel senso che ha accompagnato alla ricerca e alla didattica nel campo dell'economia pubblica (imposizione fiscale, spesa statale, ambiente, sviluppo urbano, sistema sanitario) un costante impegno istituzionale in ambito universitario, istituzionale-ministeriale, culturale e sociale. L'elenco delle funzioni e dei ruoli assunti in questo insieme è davvero lungo e prestigioso. Fra gli altri ad esempio Presidente della Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica (Ministero dell'Economia e delle Finanze), Presidente della Società italiana di Economia Pubblica e dell'Associazione italiana di Economia Sanitaria, Vice presidente del Consiglio superiore di sanità, Presidente dei Nuclei di Valutazione delle Università di Bologna, Macerata e Venezia, Presidente del CdA della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

Una caratteristica dello "stile Muraro" è una costante attenzione alla dimensione teorica e storica dei problemi e delle opportunità, fatto questo che conduce spesso a proposte e soluzioni sfidanti.

All'ex magnifico rettore abbiamo chiesto una testimonianza di questo particolare capitolo di storia dell'ateneo patavino.

**Professore, qual è stata la scintilla che a metà degli anni '80 ha ispirato l'idea della nuova facoltà? Sono note le condizioni al contorno, come l'esplosione della domanda formativa in campo economico, i nuovi fabbisogni professionali del sistema manifatturiero del Nordest, la disponibilità nello statuto dell'Università di Padova della facoltà di Economia e commercio disattivata nel 1982 dall'Università di Verona, le novità nel sistema universitario italiano e così via, ma l'idea di una nuova facoltà non nasce all'improvviso e per caso.**



È stato proprio il convergere di tali fattori che ha favorito l'idea, tra l'altro congiuntamente fra Università di Padova e Università di Venezia, fatto, questo, di assoluto rilievo. Sono maturate condizioni che hanno trovato una sintesi prospettica nella proposta della nuova facoltà e nei corsi di laurea a "contenuti innovativi". I sette punti della proposta avanzata dagli studiosi di Università di Padova e Università di Venezia del luglio 1987 lo mostra con chiarezza. È proprio la turbolenza del contorno universitario italiano e veneto che suggeriva la necessità della nuova facoltà, in un ateneo, quello padovano, che era considerato a livello nazionale per il grado di innovazione che esprimeva; era sicuramente un attore nazionale della riforma in corso. Ricordo un convegno a Viterbo, nel 1993, in cui fummo invitati dall'allora ministro dell'Università e della ricerca scientifica e tecnologica Luigi Berlinguer in quanto esperti della programmazione finanziaria di ateneo. Demmo un contributo alla gestione del sistema universitario e all'impostazione metodologica del budget e ricevemmo i complimenti – fu anche citato direttamente il professor Favotto – a proposito del "sistema bibliotecario" dell'Università di Padova.

Gli economisti in UniPd erano distribuiti tra le facoltà di Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze statistiche, Agraria e Ingegneria. I pochi aziendalisti erano a Ingegneria e a Scienze statistiche. Era chiara anche la necessità di disporre in ateneo di un centro unitario di riferimento per la ricerca in campo economico e aziendale – il dipartimento di Scienze Economiche (DSE) – e la didattica: una facoltà, appunto, dove il linguaggio formativo economico fosse il baricentro.

**Le difficoltà iniziali sono state prevalentemente "esterne", ovvero romane, con procedure a più interlocutori (CUN, commissioni di riforma, ministero, Regione, eccetera) entro un telaio normativo in forte rinnovamento con l'autonomia statutaria, didattica e poi anche finanziaria. Qual è stata la linea di fondo intrapresa dall'ateneo?**

Con il Piano 1987-90 si è seguita la linea della proposta innovativa, ragionata, calibrata sulle differenze fra corsi di laurea esistenti nel Nordest e con specificità originali. La proposta non è stata accolta nello spirito che la ispirava e caratterizzava ed è finita entro valutazioni e comparazioni, anche sbrigative, tradizionali. È risultata 72esima in una graduatoria del CUN dalla quale il ministero sceglieva le prime 70. Ho anche sensibilizzato i ministri veneti del Governo, De Michelis e Francanzani, su tale incongruenza – una proposta originale trattata con criteri vecchi e appena al limite della istituibilità – ma non c'è stato niente da fare.

Invece nel Piano 1991-93 si è seguita la strada inversa: una volta ottenuto il placet del Comitato regionale di Coordinamento delle Università venete, si è puntato ad un corso di laurea di Economia e commercio tradizionale con l'obiettivo di usare poi tutti i margini per coniugarlo operativamente in chiave innovativa. Quello che poi si è fatto.



**Poi le difficoltà sono state prevalentemente “interne”, legate alla formula del “costo zero” che veniva sperimentata per la prima volta.**

È stato un periodo di grande sperimentazione. Ho proposto nell'inaugurazione dell'a.a. 1993 la formula del “coraggio dello sviluppo” motivandola in chiave strategica, in una prospettiva innovativa capace di cogliere e anche anticipare i cambiamenti e con la innovazione tecnica del budget di ateneo, misura impopolare ma che la storia successiva ha mostrato lungimirante. La prima destinazione di tale budget ha riguardato il completamento della facoltà di Veterinaria, l'avvio della facoltà di Economia nonché, poi, negli anni successivi, la facoltà di Psicologia e altri corsi di laurea (Medicina e chirurgia, Veterinaria, Scienza della formazione, Giurisprudenza, Scienze politiche). Le decisioni in Senato accademico sono sempre state prese all'unanimità, anche se le tensioni culturali e operative imperversavano. Importante fu il contributo delle due banche locali e del mondo imprenditoriale.

Ricordo che nella mia lettera al corpo elettorale del maggio del '93, sostenevo che *“Il mio atteggiamento di fondo sta proprio nella convinzione che le difficoltà oggettive del prossimo triennio si potranno affrontare meglio puntando su una strategia di sviluppo – perseguendo cioè una crescita qualitativa nella ricerca e nella didattica capace di attrarre nuove risorse pubbliche e private – piuttosto che immiserirsi nella gestione delle insufficienti risorse ordinarie. È sulla base di questo ‘coraggio dello sviluppo’ che chiedo il vostro consenso”*. *“Penso che le capacità e gli atteggiamenti mentali di un candidato”*, scrivevo allora *“siano importanti per la scelta, non meno del suo programma”*<sup>125</sup>.

Programma che, in relazione al progetto di rendere operativa la facoltà di Economia, nella lettera di presentazione agli elettori, così strutturavo *“Il nuovo Rettore dovrà sforzarsi di dare attuazione al piano triennale di sviluppo 1994-96 approvato del Senato Accademico, in particolare sul fronte delle lauree brevi. È questo un elemento programmatico probabilmente comune a tutti i candidati e che pertanto si omette, se non per un punto che viene associato, nel bene e nel male, soprattutto al mio nome. Si tratta della proposta di attivazione della Facoltà di Economia e Commercio (o di Economia, nella riforma approvata dal CUN) che il Piano accoglie e sottolinea, così realizzando una richiesta unanime da parte del territorio e inserendo nell'Ateneo un fattore di importante riequilibrio e di propulsione insieme. La nuova facoltà implica infatti un ampliamento della gamma delle opportunità didattiche, con un positivo effetto riduttivo sul numero degli studenti di Scienze Politiche e in qualche misura di Giurisprudenza. Allo stesso tempo Economia è uno “snodo” disciplinare che consentirà finalmente di creare o rinforzare nuove importanti iniziative scientifiche e didattiche in collaborazione con altre forze dell'Ateneo: penso alla Scuo-*

<sup>125</sup> Ibidem, pag. 402.



*la di specializzazione in giornalismo con l'area umanistica; alle specializzazioni in Economia e Diritto con la Facoltà di Giurisprudenza e di Scienze Politiche; al filone dell'analisi economica dei progetti pubblici e privati con la Facoltà di Ingegneria; e infine all'importante iniziativa di una scuola di Economia sanitaria, diretta anche alla formazione della nuova dirigenza delle Unità Sanitarie Locali e delle Aziende Ospedaliere, con la Facoltà di Medicina. Anche a questo riguardo, pur rispettoso di quanti temono che la scarsità delle risorse venga resa più acuta dalla nuova iniziativa, invito a credere nello sviluppo. In realtà Economia può attirare dal territorio un flusso aggiuntivo di risorse che non si manifesterebbe per altre iniziative, come del resto dimostra il comodato gratuito di locali concesso per l'avvio dell'iniziativa da parte di una banca locale. Vale inoltre l'impegno ad attivare la Facoltà a numero chiuso e quindi farla crescere nei modi e nei tempi compatibili con le risorse disponibili*<sup>126</sup>.

Ricordo che l'8 novembre 1993, nel mio primo discorso ufficiale da rettore, in occasione dell'inaugurazione del 772° anno accademico, riprendendo il tema, così mi espressi: *"C'è tuttavia un binario che bisogna costruire ex novo, ed è quello connesso con l'attivazione della Facoltà di Economia e Commercio: una facoltà concessa a costo zero e quindi da creare con le risorse interne, il che si prospetta come compito gravoso ma che va comunque sostenuto vista la forte domanda sociale in tal senso proveniente dalle famiglie e dal mondo produttivo. La Facoltà di Economia consentirà un ampliamento della gamma delle opportunità didattiche, con un positivo effetto di riequilibrio sulla distribuzione degli studenti nell'ambito delle facoltà sociali"*<sup>127</sup>.

**Si dice, ancor oggi, che lei non sia stato rieletto al secondo mandato da rettore nel 1996 perché ha fatto partire la facoltà di Economia con i fondi delle altre facoltà.**

Letta così l'analisi è sbagliata. Ritengo di aver perso la rielezione del secondo mandato nel 1996 non per Economia, ma per aver attivato il budget di ateneo, il quale, per definizione, toglieva, anche se in minima parte, quote a singole cattedre o istituti o facoltà, per metterle a disposizione di progetti di ateneo (Veterinaria, Economia, Psicologia, Ingegneria, eccetera). L'ho ben spiegato anche allora, nel discorso d'inaugurazione del 774° anno accademico, tenuto il 4 dicembre 1995: *"Un'altra delicata novità introdotta nel trascorso anno accademico è rappresentata dalla regola del paniere di ateneo per i posti della docenza". "È stato ora messo a punto un modello di valutazione dei fabbisogni comparati che è in via di calibrazione e che consentirà analisi e scelte più sofisticate. Ma la rivoluzione culturale della unitarietà del budget della docenza a livello di ateneo è comunque stata introdotta, dedicando una sia pur limitata quota di posti di alcune facoltà a finalità generali di riequilibrio e sviluppo e pagando l'inevitabile prezzo della impopolarità connesso ad*

<sup>126</sup> Ibidem, pagg. 407, 408.

<sup>127</sup> Ibidem, pag. 23.



*un'operazione del genere che toglieva alla maggioranza per dare alla minoranza. In buona sostanza, dai posti stimati disponibili per pensionamento fino al 31 dicembre 1997, è stato enucleato il 13,4%, che è stato usato in parte (57%) per consentire il completamento degli insegnamenti della Facoltà di Veterinaria e nella parte restante (43%) per avviare la Facoltà di Economia. Rispetto al totale dei posti docenza esistenti nell'Ateneo, tale processo di spostamento ha interessato una quota pari allo 0,8%, che arriva a un massimo di 1,5% per la Facoltà di Medicina. Che un travaso così tenue sia capace di produrre effetti così rilevanti, quali il completamento di una facoltà e l'avvio di un'altra, è ovviamente il risultato della grande massa di risorse incluse in un vasto Ateneo interdisciplinare. Allo stesso tempo detto travaso è il collante di quella nuova solidarietà che va creata in un Ateneo dove l'ormai irreversibile logica del budget unitario ha fatto saltare gli antichi e rigidi steccati tra facoltà, ognuna con posti fissati e finanziati dal Ministero, ed espone quindi le facoltà stesse a confronti e a comportamenti che possono diventare dirompenti".*

Affermavo inoltre *"Di fronte a tale realtà sento il dovere di dichiarare fermamente e direi quasi solennemente a tutti i colleghi che come Rettore io mi considero custode e stimolatore della unitarietà sostanziale e non solo formale dell'Ateneo. Nel rispetto delle peculiari esigenze didattiche e di ricerca di ciascuna facoltà e di ciascun dipartimento, intendo quindi favorire, con il consenso degli organi collegiali dell'Università, il processo di osmosi di tutte le risorse per consolidare ed esaltare questa splendida realtà di un Gymnasium Omnium Disciplinarum che la storia ci ha regalato"*<sup>128</sup>.

### **Perché non è mai passato da Giurisprudenza a Economia?**

A Economia ho tenuto alcuni insegnamenti opzionali per un po' di tempo. Ma è vero che la cattedra l'ho mantenuta a Giurisprudenza, per due motivi: innanzitutto perché non volevo che si dicesse, come da alcune parti si diceva, che avevo attivato la nuova facoltà *pro domo mea*; e poi, perché temevo di essere già vecchio per una *start up*. Ho preferito dare il mio contributo di ordine strategico mettendo in mare la nave e lasciando poi la conduzione a energie più giovani e motivate sul fronte della sperimentazione didattica. Non ho sbagliato.

<sup>128</sup> Ibidem, pagg. 76, 77.



## **Capitolo 4**

### **La partenza originale: l'autonomia come risorsa**

#### ***4.1 Il Corso di laurea in Economia e commercio fra differenziazione e posizionamento: la linea del Comitato Tecnico Ordinatore (1995-97)***

Negli anni precedenti la nascita della facoltà, presero forma, internamente all'ateneo, le linee guida del suo assetto strutturale e formativo, ma le decisioni relative all'organizzazione del primo avvio della nuova struttura didattica erano, secondo quanto stabilito dalla legge 7 agosto 1990, n. 245, di competenza di un apposito organo collegiale che avrebbe assunto tutte le funzioni del consiglio di facoltà per un periodo non superiore a tre anni.

Tale collegio era il già citato Comitato Tecnico Ordinatore (CTO). Doveva essere composto da cinque professori, tre di prima fascia e due di seconda. Di questi, due ordinari e un associato sarebbero stati eletti su base nazionale da tutti docenti di ruolo di entrambe le fasce afferenti alle facoltà di Economia o analoghe, mentre i restanti due sarebbero stati designati dal Senato accademico dell'università.

Il ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST) indisse le elezioni per la designazione dei professori per il CTO della facoltà di Economia di Padova il 16 giugno 1994. Non appena il decreto venne reso pubblico, alcuni membri della commissione del Senato accademico, incaricata di formulare il piano operativo della facoltà, si attivarono per reperire tra i colleghi di altre università due professori ordinari e un associato che potessero condividere gli orientamenti culturali e organizzativi che si erano sviluppati in seno alla commissione stessa, salvaguardando gli equilibri interni all'ateneo e al tempo stesso le relazioni con Ca' Foscari, e mantenendo, anche all'interno del comitato, quel sostanziale rapporto di forze tra le quattro aree disciplinari sulle quali si fondava la specificità delle facoltà di Economia in Italia.



Alla luce dell'auspicio dei docenti della facoltà di Scienze politiche di essere presenti nel CTO, si ritenne necessario che le elezioni su base nazionale indicassero i nomi di un docente dell'area matematico-statistica e di uno di discipline aziendali, fermo restando, inoltre, che uno dei tre fosse opportunamente un professore dell'università di Venezia. Dovevano essere, poi, studiosi di chiara fama, non solo per il prestigio che avrebbero potuto dare una volta legati alla neonata facoltà, ma anche per l'influenza che avrebbero potuto esercitare sugli elettori.

Furono scelti i professori Ignazio Musu e Enzo Rullani, all'epoca ordinari rispettivamente di Economia politica all'università di Venezia e di Strategie d'impresa all'università di Udine, nonché il professore Tommaso Di Fonzo, associato di Statistica economica all'università di Brescia. I loro nomi furono divulgati in tutti i dipartimenti e istituti d'economia d'Italia.

I professori indicati dai membri della commissione superarono il test elettorale, nonostante le resistenze di un gruppo di economisti romani che aspiravano al controllo della nuova realtà didattica. Dopo tre mesi dalla votazione, il 13 dicembre 1994, il Senato accademico deliberò il completamento della composizione del Comitato Ordinatore, nominando un professore di prima e seconda fascia, Livio Paladin e Maurizio Mistri. Riporta il verbale: *"Il senato accademico, dopo approfondito esame, designa unanime i proff. Livio Paladin e Maurizio Mistri"*<sup>129</sup> – il primo ordinario di Diritto costituzionale presso la facoltà di Giurisprudenza, il secondo associato di Economia internazionale presso la facoltà di Scienze politiche.

Il Comitato venne, infine, costituito formalmente con decreto del MURST del 30 gennaio 1995, il quale stabiliva che la durata dell'organo non doveva essere superiore ai tre anni e che i professori eventualmente chiamati presso la nuova facoltà avrebbero fatto parte del comitato stesso.

Dalle due designazioni da parte del Senato accademico si può dedurre la volontà delle autorità patavine, da un lato – con Paladin – di assegnare la dovuta rilevanza all'area e alla cultura giuridica, che rappresentava una prestigiosa tradizione per l'ateneo, dall'altro – con Mistri – di favorire la partecipazione alle scelte organizzative della nuova struttura anche di un esponente della facoltà che nutriva maggiore prudenza alla realizzazione del progetto del corso di laurea in Economia e commercio.

Inoltre, la scelta di Paladin, illustre giurista e giudice della Corte Costituzionale di cui è stato presidente, testimoniava l'intento delle autorità accademiche, in primo luogo del rettore Muraro, di attribuire alla facoltà di Economia un notevole prestigio sin dai primi passi che essa si prestava a compiere. La figura

<sup>129</sup> Verbale del Senato accademico del 13 dicembre 1994, Centro per la Storia dell'Università di Padova.



eminente di Paladin offriva certezze all'interno dell'ateneo, poiché garantiva imparzialità e rispetto delle procedure, e consolidava la fama e la credibilità della nuova struttura didattica, in quanto il presidente dello stesso comitato assumeva tutte le funzioni di un preside di facoltà.

La nomina di Paladin a presidente del Comitato Tecnico Ordinatore, infatti, che avvenne nella prima riunione del collegio tenutasi il 1° marzo 1995, fu accolta all'interno dell'ateneo con benevolenza e offrì alla facoltà una preziosa considerazione da parte degli organi di governo, in particolar modo del Senato accademico.

Il quadro normativo di riferimento e le decisioni dell'ateneo richiedevano al CTO di impostare in tempi molto brevi l'organizzazione del corso di laurea, la quale sarebbe stata formalmente predisposta con l'approvazione del regolamento di facoltà. Durante il mese di marzo del '95, quindi, il Comitato discusse l'ordinamento didattico e analizzò le ipotesi culturali su cui basare la nuova offerta formativa, ponendo molta attenzione all'impatto che la facoltà di Economia avrebbe avuto sulle altre strutture accademiche interne ed esterne all'università di Padova.

Già nella prima riunione, alle ore 9.30 del 1° marzo 1995, il rettore Muraro *“dà il benvenuto ai convenuti e illustra i compiti del Comitato, delineando i problemi che sono da affrontare con l'avvio della nuova Facoltà e cioè:*

- *la redazione della parte statutaria riguardante l'ordinamento didattico dei corsi di studio;*
- *le risorse di docenza che sono richieste;*
- *la scelta del Corso di Laurea e degli eventuali indirizzi interni;*
- *i principali insegnamenti per configurare e rispondere ai requisiti normativi relativi al curriculum degli studenti;*
- *i mezzi finanziari necessari per la docenza e i servizi”<sup>130</sup>.*

Il Comitato dopo ampia discussione e sulla base delle indicazioni ricevute all'inizio della riunione dal rettore circa le soluzioni elaborate dalla commissione, sempre nella prima riunione, *“definisce i principali lineamenti che dovrebbero caratterizzare la nuova facoltà di economia di Padova:*

*1) la facoltà dovrebbe essere avviata sulla base di un numero programmato di studenti (300), considerando la scarsità delle risorse disponibili;*

*2) i corsi dovrebbero essere distribuiti su due semestri, considerando tuttavia, per il corso di matematica del primo anno, l'opportunità di svolgere nei mesi iniziali (settembre-ottobre) un precorso integrativo rivolto agli studenti con maggiori carenze nella formazione matematica di base;*

<sup>130</sup> Verbale della seduta n.1 del Comitato ordinatore del 1° marzo 1995.



3) la facoltà dovrebbe essere avviata con il corso di laurea in economia e commercio, provvisoriamente ad indirizzo unico, considerando la necessità di partire da un nucleo iniziale di insegnamenti che potrà in seguito, in presenza di maggiori risorse, essere ampliato e dare luogo ad indirizzi più specializzati<sup>131</sup>.

Inoltre il Comitato dopo “una discussione per grandi linee degli insegnamenti da prevedere nello Statuto e gli insegnamenti da attivare nei quattro anni di formazione della facoltà, [...] identifica il nucleo minimo di 18 esami fra fondamentali e caratterizzanti che dovrà essere previsto da tutti i piani di studio con l'integrazione di un certo numero di complementari nei piani di studio formulati dagli studenti.

I fondamentali e caratterizzanti individuati sono i seguenti:

- insegnamenti dell'area economica: Economia politica I, economia politica II, politica economica, scienza delle finanze, storia economica
- insegnamenti dell'area aziendale: economia aziendale, ragioneria generale e applicata, tecnica industriale e commerciale, tecnica bancaria, organizzazione aziendale
- insegnamenti area giuridica: istituzioni di diritto pubblico, istituzioni di diritto privato, diritto commerciale, diritto del lavoro (o diritto tributario, da decidere successivamente)
- insegnamenti dell'area matematico-statistica: matematica generale, matematica finanziaria (o altro insegnamento di matematica), statistica I, statistica II (o altro insegnamento di tipo statistico come statistica aziendale, statistica sociale o statistica economica)<sup>132</sup>.

Il CTO, inoltre, a proposito della preparazione linguistica e della preparazione informatica degli studenti, non attivò insegnamenti specifici, ma progettò di “offrire agli studenti strutture in cui possano fare lavoro di laboratorio in progress, già in essere in altre università”<sup>133</sup>.

Infine, accanto ai 18 corsi fondamentali e caratterizzanti il CTO “prevede che la Facoltà possa attivare gradualmente un numero crescente di complementari per rendere possibile l'articolazione in indirizzi e una certa libertà nei piani di studio consigliati agli studenti [...] iscrivendo a Statuto un numero esteso di complementari in modo da non limitare le successive possibilità di attivazione negli anni futuri in rapporto alle risorse che si renderanno disponibili nel corso del tempo [...] e delle possibili mutazioni, ove possibile, e di supplenze”<sup>134</sup>.

La scelta di un corso di laurea aperto, evolutivo, che partiva dalla struttura base del tradizionale corso di laurea (CL) in Economia e commercio, ma con indirizzi curriculari da individuare dopo progressiva analisi di quanto già in corso

<sup>131</sup> Ibidem.

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Ibidem.

<sup>134</sup> Ibidem.



in altri atenei vicini e delle novità in corso nel sistema produttivo, finanziario e sociale del Veneto, si rivelò un terreno turbolento che in ateneo vedeva attivi sia la commissione del Senato accademico sia il CTO.

La commissione del Senato accademico – attivata il 20 dicembre 1994 su delibera del Senato del 13 dicembre su proposta del rettore Muraro e formata da Muraro, Gentile, Favotto, Salce e Zaccaria – nella sua prima riunione del 20 febbraio 1995 ribadì la necessità già espressa nella delibera del Senato accademico del primo marzo 1994 di avviare un CL in Economia e commercio senza indirizzi, adducendo tale motivazione come da verbale della seduta: *“Ciò è sufficiente a configurare una precisa offerta didattica che si caratterizza per un peculiare mix di quattro aree disciplinari – matematico-statistica, economico-politica, economico-aziendale e giuridica – e che differenzia il laureato in Economia e commercio da quello in Giurisprudenza, da quello in Statistica e da quello in Scienze politiche. Ciò vale anche rispetto all’indirizzo politico-economico che, nell’ambito della facoltà di Scienze politiche appare il corso di studio più vicino al corso di laurea in Economia e commercio per il maggior rilievo che nella facoltà di Economia assume l’area matematico-statistica e soprattutto per il ruolo significativo ivi svolto dall’area economico-aziendale che è invece assente nella facoltà di Scienze politiche. La Commissione ritiene che possano utilmente essere rinviolate scelte ulteriori su eventuali orientamenti o indirizzi all’interno del suddetto corso di laurea così come sull’attivazione di altri corsi di laurea o di diploma o di scuole di specializzazione”*<sup>135</sup>.

La specifica sottolineatura della vicinanza fra il CL in Economia e commercio e il CL di Scienze politiche, indirizzo politico economico, rifletteva il timore dell’intera facoltà di Scienze politiche di vedere eroso lo spazio di immatricolazione, di relazioni esterne e di risorse che la facoltà deteneva sul versante dei contenuti economici.

Tra l’altro, tale timore, che era emerso fin dalle prime riflessioni del giugno 1987, conosceva un rilancio riguardo la destinazione di risorse a progetti alternativi, dato che il clima e le regole dell’autonomia budgetaria di ciascun ateneo costringevano alla contrattazione locale.

Questo apparve del tutto chiaro al CTO nella seduta del 7 marzo – 15 giorni dopo la decisione della commissione del Senato accademico – in cui, prima di aprire i lavori e trattare i punti all’ordine del giorno *“viene letta la lettera che il prof. Giuseppe Zaccaria, preside della facoltà di Scienze politiche ha inviato, priva-*

<sup>135</sup> Verbale della seduta della Commissione del Senato accademico del 20 febbraio 1995, Centro per la Storia dell’Università di Padova.



tamente, a ciascun membro del Comitato illustrando le difficoltà che devono essere affrontate per il buon avvio della nuova facoltà”<sup>136</sup>.

La lettera non è fra gli allegati della seduta, non essendo stata discussa ed essendo stata irrualmente mandata non al Comitato ma ad ogni singolo membro, ma lo spirito e i contenuti della stessa sono riportati nel dattiloscritto di Stefano Rizzo il quale in proposito riporta *“il prof. Zaccaria scavalcando la Commissione di cui era componente e il Senato Accademico di cui faceva parte”*<sup>137</sup>, esponeva tutte le perplessità sul corso da attivare dichiarando che *“la scelta relativa ad orientamenti ed indirizzi della nuova facoltà, qualora differita in tempo successivo alla sua attivazione, sarebbe pregiudizievole e risulterebbe incomprensibile”*<sup>138</sup>.

Peraltro, in sede di Commissione, una serie di accorgimenti in merito a Economia era già stata pattuita a protezione dell’indirizzo economico di Scienze politiche:

- *“il numero iniziale di iscritti deve essere non superiore al massimo compatibile con lo svolgimento di un unico corso, considerata l’assoluta inopportunità di affrontare fin dall’inizio i problemi di sdoppiamento; deve essere inoltre non superiore a 1,2 volte il numero dei posti dell’aula didattica di maggiore capienza messa a disposizione della nuova facoltà;*
- *il numero programmato va sfruttato per tutto il quinquennio connesso dalla normativa vigente;*
- *anche dal sesto anno in avanti va assicurata la proporzione tra numero di iscritti al terzo anno e risorse disponibili”*<sup>139</sup>.

Rizzo prosegue: *“Nonostante tale assicurazione ‘superiore’, nel suo testo destinato ai singoli membri del Comitato il preside di Scienze politiche scrisse: ‘Per quanto concerne la programmazione del numero degli iscritti pare quanto mai opportuno che dal sesto anno in avanti, ferma restando la competenza del Senato Accademico a determinarlo annualmente, venga fin d’ora affermato il principio ‘politico’ della realistica previsione di un incremento molto limitato degli iscritti. Conclusivamente sembra alla facoltà di Scienze politiche da me rappresentata che il lavoro del Comitato Ordinatore non possa svolgersi secondo i ritmi spicciativi della routine ma debba coinvolgere una riflessione meditata e distesa serenamente nel tempo”*<sup>140</sup>.

<sup>136</sup> Verbale della seduta del Comitato Tecnico Ordinatore del 7 marzo 1995, n. 2, pagina 1.

<sup>137</sup> Rizzo S., *La costituzione della facoltà di Economia dell’Università di Padova*, Dattiloscritto, Padova, aprile 1999, pagg. 43-47. Anche online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Altri importanti materiali”.

<sup>138</sup> Ibidem.

<sup>139</sup> Ibidem.

<sup>140</sup> Ibidem.



L'iniziativa e il tono della lettera confermava la posizione critica, quasi ostile, che Scienze politiche esprimeva nei confronti della realizzazione di una facoltà di Economia a Padova. Era una posizione emersa fin dal dibattito del giugno 1987 attorno all'alternativa fra corso di laurea e nuova facoltà – lo stesso che riguardava l'area di Veterinaria – e si trascinerà fino all'estate del 1995 nel dissenso del prof. Fiaschi (di Scienze politiche) in sede di Consiglio di amministrazione all'avvio della didattica dall'ottobre 1995.

Sempre da verbale: *“Dopo queste attività preliminari, il presidente Paladin apre la seduta e illustra i problemi relativi alla redazione dello Statuto della nuova facoltà”*<sup>141</sup>.

Il Comitato Tecnico Ordinatore, di fronte alla necessità di differenziare la proposta dalle entità didattiche già esistenti nell'università di Padova e dai percorsi accademici presenti nella regione, non potendo ricercare soluzioni immediate sotto il profilo organizzativo – in quanto con un corso di laurea in Economia e commercio generico persisteva il rischio sia di duplicare lo stesso corso di laurea presente a Verona e a Venezia, sia di avvicinarsi all'indirizzo politico-economico della facoltà di Scienze politiche – fece in modo di incidere su tre variabili:

- l'innovazione scientifica della proposta formativa,
- le relazioni con l'ambiente esterno all'università,
- la qualità del servizio offerto agli studenti.

Per quanto riguarda il primo punto, il CTO sentì sia il parere del prof. Favotto, direttore del dipartimento di Scienze economiche, il quale si era già espresso in un incontro organizzato dal dipartimento il 9 febbraio sulla opportunità di pensare ad un CL in *“economia e gestione dei servizi (pubblici e privati)”*, sia il parere del prof. Rullani, per il quale la nuova entità didattica si sarebbe potuta sviluppare nell'ambito dell' *“economia dei servizi al territorio”*, in considerazione del fatto – utilizzando le stesse parole del professore espresse nel proprio intervento allegato al verbale della seduta del 7 marzo – *“che il livello di innovazione e di produttività che caratterizza le diverse imprese e i diversi paesi in concorrenza nell'economia globale dipende, in gran parte, dalla qualità del contesto ambientale; ossia dalla qualità dei servizi e dell'organizzazione territoriale, che caratterizzano ciascun sistema locale”*. *“La stessa economia della globalità – continuava Rullani – si pone come insieme degli scambi che si realizzano tra sistemi territoriali diversamente caratterizzati per creatività, dotazioni infrastrutturali, cultura, organizzazione sociale”*<sup>142</sup>.

<sup>141</sup> Verbale della seduta del Comitato Tecnico Ordinatore del 7 marzo 1995, n. 2, pagina 1.

<sup>142</sup> Allegato 1 al verbale della seduta n. 2 del Comitato Tecnico Ordinatore del 7 marzo 1995.



All'interno dell'"economia dei servizi al territorio", per Rullani si potevano configurare degli aspetti più specifici, per il cui studio erano necessarie le competenze sia dell'economia aziendale sia dell'economia politica, senza tralasciare l'importanza delle metodologie dell'analisi quantitativa e della conoscenza dell'apparato normativo; questi settori più particolari comprendevano l'economia dei servizi (pubblici e privati), l'economia della pubblica amministrazione, l'economia della *public choice*, l'economia territoriale, l'economia dell'ambiente naturale e l'economia delle grandi infrastrutture. Per quanto riguarda il processo di attivazione, infine, Rullani parlò di una necessaria gradualità: *"[...] è bene tenere presente che la prospettiva sopra delineata può essere realizzata solo gradualmente. È possibile pensare che, una volta costituito il nucleo-base di 18 insegnamenti fondamentali-caratterizzanti, si possa procedere ad 'aprire' verso questa prospettiva strategica attraverso un insieme orientato di complementari, dando priorità a quelli che siano convergenti verso tematiche di economia dei servizi al territorio. In ciascuna delle quattro aree considerate nella normativa sulla facoltà di Economia è possibile fin da ora identificare alcuni insegnamenti che si prestano particolarmente a sviluppare la prospettiva in questione, o che possono essere opportunamente specificati (con aggiunte tra parentesi, con soluzioni modulari o altro) per rafforzare lo studio dei servizi al territorio"*<sup>143</sup>.

L'orientamento culturale ricavabile dalla proposta del prof. Rullani trovava il consenso del CTO e ispirò lo sviluppo di relazioni correnti e sistematiche con il mondo produttivo, finanziario e sociale esterno, lungo legami che negli anni seguenti sarebbero venuti a svilupparsi con il crescere della facoltà.

Ciò è testimoniato dal fatto che il progetto suscitò l'interesse degli operatori economici a tal punto che, come auspicava il Consiglio di amministrazione dell'ateneo, le banche locali si impegnarono a sostenere lo sviluppo della facoltà di Economia con lo stanziamento di appositi finanziamenti. Ne sono la prova due convenzioni: la prima, dell'8 gennaio 1996 con la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, durante la presidenza di Giovanni Sammartini, con segretario Antonio Finotti (quest'ultimo poi presidente dal 2003 al 2018); la seconda, del 23 gennaio dello stesso anno, con le banche Antoniana (presidente Dino Marchiorello) e Popolare Veneta (presidente Giorgio De Benedetti), le quali andranno a fusione nel marzo del 1996. Entrambe le convenzioni prevedevano che ciascuna delle tre banche desse un finanziamento di 150 milioni di vecchie lire per tre anni – vincolato all'attivazione del corso di laurea in Economia e commercio –, per un ammontare complessivo di 450 milioni di lire all'anno (sceso poi a 300 all'anno dopo la fusione), nonché la disponibilità in comodato d'uso gratuito per due trienni dei locali del quarto piano di via San Canziano

<sup>143</sup> Ibidem.



8, nel cuore di Padova. Locali che l'ateneo utilizzerà poi per la direzione del dipartimento di Scienze economiche e per la presidenza della facoltà di Economia e commercio, nonché per i dipartimenti di Scienze della formazione e di Sociologia.

Le relazioni col mondo esterno conobbero una immediata qualità grazie allo sviluppo, nell'ambito dei primi insegnamenti, di iniziative congiunte, in cui imprenditori e dirigenti presentavano in aula le proprie esperienze aziendali e in cui veniva data la possibilità per gli studenti di visitare aziende ed elaborare progetti poi discussi nell'esame finale<sup>144</sup>.

Ma è specialmente sul terzo versante, quello dei servizi agli studenti, che il CTO investì maggiormente. Potendo la facoltà essere avviata *ex novo* con un numero limitato di studenti, era più facile configurare un assetto della didattica e dei servizi di qualità superiore a quanto offerto da strutture sovraffollate, quali ad esempio le facoltà di Economia di Venezia e Verona o la facoltà di Scienze politiche.

L'obiettivo prioritario posto a questo proposito dal CTO per differenziare il nuovo corso di laurea in un modo più evidente rispetto alla sola innovazione culturale fu quello di creare le condizioni organizzative e di programmazione didattica utili per consentire agli studenti di laurearsi entro i quattro anni di durata del corso.

La situazione generale dell'ateneo di Padova mostrava, infatti, che nell'anno 1994-95 la percentuale di laureati regolari era solo del 9,2% con differenziali fra lo 0,3% di Giurisprudenza, il 2,9% di Scienze politiche e il 21% di Medicina e Chirurgia. Percentuale complessiva di ateneo che nell'a.a. 1995-96 peggiorò, fermandosi al 7,6%. In altri termini, la durata media in anni per il conseguimento della laurea nell'a.a. 1994-95 era ad Agraria di 8,4 anni, a Giurisprudenza di 7,9 anni, a Ingegneria di 7,8 anni, a Psicologia di 7,3 anni, a Scienze politiche di 7,4 anni e a Scienze statistiche di 7,4 anni. A livello nazionale le percentuali per i laureati in Economia vedevano medie di ateneo fra i 7 e gli 8 anni se non oltre<sup>145</sup>.

Conseguire questo obiettivo significava proporre la facoltà di Economia come un centro formativo capace di gestire e di organizzare i processi didattici rivolti a soddisfare le esigenze degli studenti al fine di facilitare lo svolgimento della loro carriera accademica, senza tuttavia pregiudicare la qualità e la validità dei contenuti. Il corso in Economia e commercio, nelle intenzioni del Comitato prima e del Consiglio di facoltà poi, doveva diventare un nuovo modello di entità formativa fondato sulla flessibilità sia dei cambiamenti e delle innovazioni

<sup>144</sup> Si veda il paragrafo 6.2.

<sup>145</sup> Rizzo S., *La costituzione della facoltà di Economia dell'Università di Padova*, Dattiloscritto, Padova, aprile 1999, capitolo 6. Anche online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri importanti materiali".



che emergevano dall'ambiente economico e dal territorio, sia in relazione alle aspettative culturali e professionalizzanti degli studenti, i quali, interessati e motivati, avrebbero trovato nell'offerta didattica complessiva della facoltà una fonte di crescita personale e di acquisizione di un sapere teorico e tecnico spendibile sul mercato del lavoro.

Questa attenzione rivolta alla qualità della didattica si manifestò anche con la messa a punto di un sistema di *feedback* da parte degli studenti: un questionario, con il quale, a partire dal primo anno, essi esprimevano il proprio giudizio in modo anonimo sul servizio loro offerto e potevano comunicare, oltre a suggerimenti e proposte, anche la sostenibilità del carico di studi domestico in relazione alla collocazione temporale delle proposte didattiche.

Il successivo avvento, con la legge 509/1999 (in G.U. il 4 gennaio del 2000), dei crediti formativi universitari (cfu) formalizzerà tale logica, indicando un monte ore di studio ottimale per ciascun insegnamento basato sulla formula che ogni cfu sottende 25 ore di studio da parte dello studente. Fu, questa, la prima evidenza di una specie di patto fra docenti e studenti, con questi ultimi a divenire gli attori primi della facoltà; un patto che puntava ad almeno il 50% degli studenti laureati entro il quadriennio previsto e almeno il 70% entro il primo anno fuori corso.

Anche tale iniziativa aveva un carattere fortemente innovativo, poiché la facoltà di Economia fu la prima a rendere operativo un meccanismo ufficiale di valutazione della propria didattica, anticipando di cinque anni un'attività che sarà poi gestita dall'ateneo e applicata a tutte le strutture didattiche.

Per comprendere i bisogni e le aspettative degli studenti, il CTO, nella seduta del 13 novembre 1995, considerò, inoltre, la possibilità di coinvolgere nei processi decisionali della facoltà una rappresentanza studentesca, come previsto dallo statuto dell'ateneo; tuttavia, dopo una attenta valutazione ritenne corretto non intraprendere alcuna azione al riguardo, in attesa di comunicazioni ufficiali, relative alle elezioni delle rappresentanze studentesche previste per il mese di marzo 1996. Ma sebbene gli studenti non espressero loro rappresentanti ufficiali, in quanto la composizione del comitato, stabilita da norme di legge, non prevedeva alcun membro non docente, lo stesso organo acconsentì all'elezione interna, avvenuta il 29 marzo 1996, di tre studenti, che avevano il compito di interloquire con il Comitato sulle problematiche relative all'organizzazione della didattica.

Questi orientamenti sull'organizzazione della struttura formativa, anche se non concretizzati nelle delibere ufficiali del Comitato Tecnico Ordinatore nel suo primo mese di attività, vennero tuttavia presi in considerazione e dibattuti prima di stendere la versione definitiva del regolamento della facoltà di Eco-



nomia che costituiva parte integrante dello statuto dell'ateneo, il quale dopo l'approvazione degli organi di governo dell'università di Padova, fu inviato al MURST per il controllo di legittimità.

#### **4.2 Il primo ordinamento didattico**

Il regolamento approvato dal CTO il 21 marzo 1995, strutturato in due articoli secondo la versione pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 3 ottobre 1995, sancì che la facoltà di Economia conferiva la laurea in Economia e commercio, il cui corso di studi, della durata di quattro anni, poteva essere suddiviso in indirizzi dal consiglio di facoltà una volta istituito, e stabilì gli elenchi di insegnamenti attivabili e le modalità di scelta degli insegnamenti fondamentali, fissati nel numero e distribuiti secondo quanto disposto dalle norme della VIII tabella ministeriale.

Inoltre, il Comitato tecnico stabilì l'equivalenza tra un insegnamento annuale comprendente di norma settanta ore di didattica e due insegnamenti semestrali di trentacinque ore di didattica; per il conseguimento della laurea, oltre al superamento di ventidue annualità, furono rese obbligatorie le prove di idoneità in lingua inglese e in conoscenze informatiche di base; infine, si stabilì la possibilità per il Consiglio di facoltà di predisporre propedeuticità ai diversi corsi e sbarramenti per l'iscrizione ad anni successivi al primo.

Tabella 3. Piano degli insegnamenti previsto dall'ordinamento della facoltà di Economia:

AREE	FONDAMENTALI 10	CARATTERIZZANTI 8	
economia politica	2 insegnamenti	2 fra	Economia agraria
storia economica	1 insegnamento		Economia industriale
			Economia internazionale
			Geografia economica
			Politica economica
			Scienza delle Finanze
economia aziendale	2 insegnamenti	3 fra	Marketing
			Merceologia



			Organizzazione aziendale
			Revisione aziendale
			Tecnica bancaria
			Tecnica industriale e commerciale
giuridica	2 insegnamenti	2 fra	Diritto commerciale
			Diritto del lavoro
			Diritto fallimentare
			Diritto pubblico dell'economia
			Diritto tributario
			Legislazione bancaria
quantitativa	3 insegnamenti	1 fra	Matematica finanziaria
			Statistica
			Statistica economica <sup>146</sup>

Sulla base di queste norme, che non hanno subito da allora variazioni se non per adempimenti formali imposti dal ministero, la facoltà di Economia prese avvio ed entrò a regime.

Dopo la definizione dell'impianto statutario, l'attività organizzativa del Comitato Tecnico Ordinatore, che perdurò fino al 31 ottobre 1997, si concretizzò nella realizzazione dei primi due anni del corso di laurea e nell'impostazione del terzo. La prima offerta didattica, rivolta a 250 matricole<sup>147</sup>, fu caratterizzata dall'intento di facilitare l'inserimento nella nuova struttura, e finalizzata a destare nei nuovi studenti l'interesse per le discipline e le problematiche dell'economia. Lo testimonia in primo luogo, sin dalle prime riunioni, l'attenzione posta

<sup>146</sup> G.U. n. 231 del 3 ottobre 1995; decreto del rettore dell'università di Padova 20 settembre 1995, n. 89.

<sup>147</sup> Il CTO indicò 250 matricole e non 300, numero ipotizzato nella seduta del primo marzo precedente e riferito alla capienza massima dell'aula E del complesso di via Bassi, per un motivo preciso, cioè la previsione che per qualche anno i ricorrenti al Tar sarebbero stati ammessi alla facoltà e avrebbero dunque riempito i posti vacanti. Questa pre-soluzione consentì un avvio sereno e una armonia fra studenti ammessi via test e studenti ammessi via Tar.



al precorso di matematica generale e successivamente l'importanza attribuita alle esercitazioni relative ai diversi insegnamenti, che coprivano un terzo del totale delle ore su cui si articolava la didattica; in secondo luogo, l'attenzione ai contenuti delle lezioni e dei programmi d'esame che, compatibilmente con le possibilità offerte dalla materia insegnata, comprendevano riferimenti a situazioni concrete che servivano a contestualizzare l'astrazione teorica e a facilitarne l'apprendimento.

Il primo anno del corso di laurea iniziò con una configurazione didattica, deliberata dal Comitato nella seduta n. 7 del 18 maggio 1995, che prevedeva l'attivazione degli insegnamenti di Economia aziendale, Matematica generale e Istituzioni di diritto privato nel primo semestre e di Economia politica 1 e Istituzioni di diritto pubblico nel secondo semestre, nel quale vennero collocati i corsi d'inglese e un ciclo d'incontri sull'utilizzo dei software relativi alla prova d'idoneità in conoscenze informatiche di base. Durante il primo anno accademico il Comitato predispose un sistema di monitoraggio delle scelte e dei risultati degli studenti, che, unitamente all'elaborazione dei questionari, si rivelò essere un utile strumento per determinare le future decisioni sull'organizzazione della facoltà.

Nel marzo del 1996, dall'analisi dell'andamento del primo semestre e della prima sessione d'esame, emerse che il corso di Istituzioni di diritto privato era stato scarsamente frequentato e l'esame relativo era stato superato da soli sette studenti. Ciò indusse il Comitato, in sede di attivazione degli insegnamenti del secondo anno, a ridefinire anche quelli del primo, spostando, con una delibera unanime avvenuta il 27 maggio 1996, l'insegnamento di Istituzioni di diritto privato al primo semestre del secondo anno, concedendo in tal modo di rifrequentare il corso agli studenti che non avessero ancora sostenuto l'esame (al 1° ottobre 1996 gli studenti che avevano superato l'esame erano 44).

Nella nuova configurazione, si cercò, utilizzando un metodo molto simile ai crediti didattici, di attribuire a ciascun semestre carichi di studio omogenei e compatibili con le possibilità di apprendimento degli studenti. Tale assetto si rivelò per gli studenti immatricolati nel 1996-97 più efficace e non emersero problemi al secondo anno, così il Comitato, con la programmazione didattica 1997-98, non modificò la distribuzione degli insegnamenti dei primi due anni, e con i criteri utilizzati in precedenza predispose il piano dei corsi del terzo anno. Venne, inoltre, ribadita anche per il 1997-98 la necessità di effettuare il corso preliminare all'insegnamento di Matematica generale, tenuto nei due anni precedenti, e il ciclo di lezioni di teoria generale del diritto, realizzato per la prima volta nel novembre del 1996.

Piano degli insegnamenti attivati nella facoltà di Economia:



“PRIMO ANNO

I SEMESTRE:

Economia aziendale; Matematica generale; Conoscenze informatiche di base (idoneità); Inglese (idoneità).

II SEMESTRE:

Istituzioni di diritto pubblico; Economia politica 1; Storia economica.

SECONDO ANNO

I SEMESTRE:

Statistica; Istituzioni di diritto privato; Ragioneria generale e applicata.

II SEMESTRE:

Matematica finanziaria; Economia politica 2; Organizzazione aziendale.

TERZO ANNO

I SEMESTRE:

Scienza delle finanze; Diritto commerciale; Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda (2 moduli).

II SEMESTRE:

Statistica economica; Politica economica; Economia e gestione delle imprese<sup>148</sup>

In relazione alla disposizione del piano dei corsi, il Comitato ritenne opportuno sin da subito determinare una fitta maglia di propedeuticità tra gli insegnamenti, in modo da indurre lo studente a seguire il percorso curricolare fissato dalla facoltà per conseguire una maggiore organicità tra le discipline.

Per lo stesso motivo fu, inoltre, stabilito uno sbarramento all'iscrizione al terzo anno, che consisteva, per gli immatricolati nel 1995, nel superamento di quattro esami del primo anno (Economia aziendale, Economia politica 1, Matematica generale e uno tra i due dell'area giuridica); il vincolo venne successivamente modificato a causa dello slittamento del corso di Diritto privato, per cui l'insegnamento di Istituzioni di diritto pubblico si aggiunse agli altri tre. In definitiva, ci si poteva iscrivere al terzo anno se si fossero superati i quattro esami del primo anno. Si vide in questo provvedimento la volontà di incentivare gli studenti a coltivare il criterio della concentrazione-costanza-continuità.

Il ritmo impresso dal Comitato Tecnico Ordinatore fu da subito molto alto. Si lavorò sulla progettazione, sullo sviluppo e sul monitoraggio didattico, nonché su tutte le possibilità di miglioramento in itinere, contando sulla massima disponibilità dei professori nei confronti delle esigenze e delle problematiche dell'apprendimento degli studenti. Tale ritmo prevedeva, oltre alle numerose

<sup>148</sup> Dagli archivi della facoltà di Economia.



esercitazioni e conferenze, anche prove di accertamento intermedie, in modo che gli studenti potessero valutare la loro preparazione durante il corso e non solo in sede di esame finale.

Come detto, l'intero progetto formativo era agevolato dal vincolo dei 250 studenti ammessi, date le risorse limitate di aule e docenti disponibili. Per la selezione degli studenti da ammettere, il Comitato affidò al dipartimento di Psicologia dello sviluppo e della socializzazione la realizzazione di un test strutturato – come già spiegato nel paragrafo 3.4 –, per la misurazione delle capacità sia logiche, di relazione, di memoria e di rapidità, sia di potenzialità di apprendimento da parte degli studenti. La graduatoria di ammissione era basata su una combinazione fra peso del voto di uscita dalla scuola superiore e voto ottenuto dal test; osservando le prestazioni didattiche degli studenti, tale soluzione si rivelò un'ottima scelta che portò anche a successivi e continui aggiustamenti migliorativi.

In aggiunta, a tutti gli studenti appena immatricolati veniva sottoposto un questionario anagrafico per capire meglio la composizione dell'aula, per sesso, titolo di studio, provenienza geografica, posizionamento sociale – professione del capofamiglia –, assieme a domande sulle motivazioni dell'iscrizione, sulle aspettative e sulle alternative (dettaglio che ha consentito di ricostruire come la facoltà concorrente in termini di attrattività fosse Medicina e non altre facoltà più vicine al linguaggio economico).

La programmazione degli accessi fu, dunque, un aspetto di assoluto rilievo nella costituzione della nuova facoltà, nonostante l'istituto del numero programmato fosse oggetto di contestazioni a livello nazionale e locale da parte di gruppi studenteschi, in particolar modo quelli vicini alla sinistra. Nel caso specifico, la facoltà di Economia, come le altre strutture dell'ateneo che limitavano le immatricolazioni, dovette fronteggiare le proteste e l'opposizione dell'ASU, che con i suoi rappresentanti in Senato accademico e Consiglio d'amministrazione, osteggiò tutte le decisioni riguardanti la materia e supportò i ricorsi al Tribunale amministrativo regionale (TAR) degli studenti esclusi dalla graduatoria. Poiché i giudici amministrativi, anche su scala nazionale, si esprimevano in modo favorevole ai ricorrenti, a partire dall'anno accademico 1996-97 vennero aggiunti agli iscritti al corso di laurea in Economia e commercio, a semestre appena avviato, tutti coloro che ottennero dal TAR la sospensione del provvedimento. Tuttavia le ulteriori immatricolazioni, contenute nel numero, non arrecarono gravi problemi all'offerta didattica della facoltà e furono pertanto accolte in modo non ostile dagli studenti già iscritti.

Infine, nella definizione dell'assetto didattico del corso, il Comitato, avvertendo la necessità di predisporre delle iniziative di facoltà che da un lato fossero di supporto all'attività formativa, dall'altro attirassero l'attenzione del corpo



accademico e degli operatori economici, organizzò alcuni importanti convegni su temi di attualità economica.

In collaborazione con il dipartimento di Scienze economiche, nel corso del 1996, primo anno solare della facoltà, si tennero in ateneo tre significative conferenze:

- il 12 aprile l'evento "La crisi finanziaria dello Stato Italiano" con relatori il prof. Piero Barucci, già ministro del Tesoro, il prof. Gilberto Muraro e il prof. Enzo Rullani;

- il 18 ottobre il convegno "Una Finanziaria per Maastricht", con relatori il prof. Paolo Onofri, il prof. Alessandro Penati e i professori Musu e Muraro;

- il 15 novembre l'evento "La nuova finanza per le piccole e medie imprese", svoltasi nell'Aula Magna dell'università, alla quale intervennero il prof. Giorgio Brunetti e i professori Barucci, Muraro e Favotto.

Molte altre furono le conferenze e i convegni organizzati per mettere in relazione facoltà e mondo produttivo, ma di questo argomento parleremo più specificatamente nel prossimo capitolo.

### ***4.3 I progetti innovativi: gli stage, il sito WEB, il logo***

Dopo aver programmato e gestito la delicata fase d'avvio del corso di laurea, nel 1997 il CTO dibatté sull'opportunità di fornire alla proposta didattica connotati peculiari e soprattutto innovativi.

Si trattava innanzitutto di migliorare l'offerta formativa grazie all'apporto di servizi rivolti agli studenti e finalizzati sia alla contestualizzazione dei contenuti della didattica in uno studio di realtà economiche e produttive concrete, sia allo snellimento della burocrazia di facoltà e a uno scambio più efficiente delle informazioni tra utenti e gestori del servizio. Era inoltre di prioritaria importanza, secondo il Comitato, dotare la struttura di maggiore visibilità, per destare l'interesse delle imprese del territorio e di un vasto numero di soggetti economici, in modo tale da adeguare il proprio progetto formativo alle esigenze di una realtà economica in forte cambiamento e poter introdurre con più facilità i propri laureati nel mercato del lavoro.

Sulla base di queste considerazioni il Comitato esprime la volontà di realizzare tre importanti iniziative, la prima delle quali si proponeva di offrire agli studenti la possibilità di arricchire il proprio curriculum formativo con stage in aziende pubbliche e private.

**Gli stage.** Il dibattito sulla realizzazione di tale progetto fu approfondito, poiché era necessario partire dalla costruzione di una rete ampia e qualificata di



relazioni con i soggetti economici non solo veneti, ma anche nazionali ed esteri, affinché lo studente potesse svolgere un'attività professionalizzante in relazione alle proprie capacità e al proprio interesse, scegliendo tra una vasta gamma di offerte e concordando un percorso formativo che conciliasse le esigenze delle aziende interessate agli stage con le conoscenze scientifiche e metodologiche in suo possesso. Per potere conseguire un elevato livello qualitativo nel realizzare un'attività così complessa, che comprendeva anche la selezione degli stagisti e il loro inserimento presso l'azienda, era opportuno rivolgersi a professionisti esperti di gestione delle risorse umane, conoscitori delle problematiche aziendali e con precedenti esperienze di lavoro all'estero, da reperirsi esternamente all'università, in quanto all'interno di essa non erano disponibili tali figure professionali. I contenuti dell'iniziativa sono riportati in una relazione allegata al verbale della seduta del Comitato del 26 febbraio 1997, in cui si dette esecuzione al progetto con il conferimento dell'incarico ad un operatore esterno.

Nel documento il collegio si esprime nel modo seguente: *“Le motivazioni che spingono la facoltà ad avviare il progetto stage sono sostanzialmente quattro:*

*I. la necessità di sperimentare entro il curriculum formativo universitario un più efficace raccordo fra le conoscenze prevalentemente teorico-metodologiche impartite nei corsi e la complessità dei contesti reali in cui tali strumentazioni vengono applicate; la facoltà ha già avviato una prima sperimentazione in tal senso con l'integrazione dei corsi con esercitazioni e conferenze didattiche su temi applicati e con l'invito in alcuni corsi di esperti provenienti dal mondo delle professioni;*

*II. il proposito di attivare anche attraverso la sperimentazione didattica collaborazioni non episodiche con il mondo produttivo veneto: aziende pubbliche e private, enti della Pubblica Amministrazione, associazioni di categoria, ecc.;*

*III. l'obiettivo di rendere note al mondo produttivo triveneto le caratteristiche curricolari e professionali dei nuovi laureati in economia a Padova favorendone una conoscenza “da vivo” basata su esperienze dirette interpersonali;*

*IV. la messa a punto attraverso gli stage di una specie di monitoraggio delle figure professionali potenzialmente interessanti per la facoltà nel campo della finanza, delle competenze professionali e della gestione aziendale”<sup>149</sup>.*

Il progetto della facoltà proponeva la graduale attivazione di un numero di stage distribuiti in tre anni, 30 al primo, 50 al secondo e 70 al terzo, per conseguire l'obiettivo di un'elevata qualità dell'organizzazione e dell'attività formativa.

Molta attenzione fu posta dal Comitato all'internazionalizzazione, per offrire agli studenti l'occasione di conoscere molteplici realtà economiche e di acquisire specifiche competenze tecniche.

<sup>149</sup> Verbale della seduta del Comitato Tecnico Ordinatore del 26 febbraio 1997.



L'intero progetto fu inviato dalla facoltà di Economia al Consiglio d'amministrazione dell'università, il quale, ai sensi dell'art. 7.16 del regolamento di contabilità e finanza, approvò con un solo voto contrario, nella seduta dell'11 marzo 1997, l'affidamento d'incarico all'operatore esterno deliberato dal comitato tecnico, dalla cui richiesta di autorizzazione il consiglio ricavò le caratteristiche specifiche dell'attività progettata.

La prestazione d'opera, come dichiarato nel verbale della seduta dell'organo di governo, consisteva in: *"1) gestire i rapporti operativi con l'esterno, più precisamente la ricerca, la progettazione dei contenuti, la gestione operativa e la valutazione degli stage presso aziende ed enti pubblici anche stranieri; 2) fungere da supporto alla valutazione delle richieste degli studenti e al matching fra studenti e stage disponibili; 3) predisporre la redazione di statistiche su provenienza e caratteristiche degli studenti con predisposizione e somministrazione di questionari; 4) predisporre la redazione di un rapporto periodico sulle attività svolte e sui risultati conseguiti; 5) curare la gestione di una pagina WEB per il progetto stage in cui vengono condivise informazioni da parte di enti stranieri e studenti"*<sup>150</sup>.

L'incarico di svolgere in piena autonomia questa attività fu affidato, come richiesto dalla facoltà, al dott. Andrea Berti, il quale, dopo aver conseguito presso l'ateneo patavino la laurea in Scienze statistiche ed economiche e un Master of Business Administration alla Amos Tuck School of Business Administration ad Hanover, NH, negli Stati Uniti, aveva acquisito rilevanti conoscenze di realtà economiche e produttive nazionali ed estere. Il corrispettivo fissato per la prestazione di questo professionista venne fatto gravare sul capitolo del bilancio della facoltà di Economia relativo alla convenzione con la Banca Antoniana Popolare Veneta.

**Il sito WEB.** Il Comitato, dopo aver dato esecuzione al progetto stage, constatando la scarsa visibilità della giovane facoltà nel territorio, aprì al suo interno un dibattito sull'opportunità di far conoscere la nuova struttura attraverso canali innovativi, che suscitassero l'interesse degli operatori economici e potessero coinvolgere un numero sempre maggiore di studenti in particolar modo stranieri, stimolandoli ad entrare in contatto con i percorsi formativi offerti dalla facoltà. Si considerò un'opportunità di rilievo l'avvio di una pagina WEB, che soddisfaceva l'esigenza di maggiore visibilità e poteva essere impiegata in attività di supporto alla didattica.

L'importanza di un riferimento virtuale per la facoltà accresceva in considerazione del fatto che l'organizzazione non poteva ancora disporre di un assetto edilizio autonomo e unitario che le conferisse organicità e rilievo all'interno del territorio comunale. Inoltre, questa situazione, nella quale mancava la possibi-

<sup>150</sup> Verbale della seduta del Comitato Tecnico Ordinatore dell'11 marzo 1997.



lità di offrire agli studenti servizi essenziali quali aule di studio e biblioteche, aggravata da una configurazione delle lezioni con orario compatto in tre giorni la settimana, ostacolava la socializzazione tra studenti di anni di corso diversi, impedendone il confronto e lo scambio di conoscenze. Soprattutto non era presente tra gli iscritti al corso di laurea in Economia e commercio un sentimento di appartenenza sia alla facoltà sia, tanto meno, al prestigioso ateneo.

La realizzazione della pagina WEB, nelle intenzioni del Comitato, avrebbe dotato la struttura didattica di un importante punto di riferimento per gli studenti della facoltà, che avrebbe facilitato le procedure amministrative, lo scambio d'informazioni con l'amministrazione universitaria e avrebbe offerto occasioni di approfondimento di tematiche legate alla didattica.

La progettazione di un sito WEB era tesa a:

- diffondere più agevolmente informazioni a studenti e mondo esterno;
- agevolare le operazioni di iscrizioni ad esami e divulgazione dei risultati nonché di memorizzazione a fini di monitoraggio dei curricula;
- consentire via posta elettronica lo scambio di messaggi, valutazioni, rapporti, nonché relazioni fra studenti e fra questi e i docenti e i tecnici della facoltà.

**Il logo.** Accanto alla progettazione di un sito Internet, il Comitato decise di bandire un concorso, aperto a professionisti del settore, per la realizzazione di un logo della facoltà, che doveva non solo fornire un'identità specifica all'interno dell'ateneo, ma anche proporre un'immagine innovativa e accattivante della facoltà attraverso la pagina WEB. Il progetto fu approvato nella seduta del 15 aprile 1997; il Comitato Tecnico Ordinatore dispose la costituzione di una apposita commissione giudicante, riguardo alla quale il verbale della riunione riporta: *“La commissione sarà composta dal presidente del comitato tecnico ordinatore o da un suo delegato, da un cultore dell'arte e del design scelto dal comitato e da un docente scelto all'interno del comitato; il responsabile della Divisione Affari Istituzionali - Relazioni Esterne e Culturali dell'Università fungerà da segretario della commissione”*<sup>151</sup>.

La commissione risultò dunque composta dal prof. Paladin (o suo delegato, che fu poi il professor Costa), dal prof. Favotto, dal prof. Manlio Brusatin e dal dott. Bruno Bandoli, con funzioni di segretario. Pervennero 136 proposte da parte di studi professionali e agenzie specializzate, da singoli professionisti e anche da qualche studente. Dal totale delle proposte ne vennero scelte tre, con premiazione di due loghi: uno per la facoltà e un secondo per l'ALEP (L'Associazione dei Laureati in Economia dell'università di Padova), con funzioni e finalità diverse<sup>152</sup>. Il concorso fu vinto dallo studio De Liso di Bari, al quale, in occasione

<sup>151</sup> Verbale della seduta del Comitato Tecnico Ordinatore del 15 aprile 1997.

<sup>152</sup> Il logo vincitore è visibile al paragrafo 10.6. Si caratterizza per l'unione di due font



di un convegno organizzato dalla facoltà sui rapporti tra economia e comunicazione, in cui vennero esposte tutte le proposte di logo pervenute, fu consegnato un premio di 20.000.000 di vecchie Lire.

Con la dichiarazione del vincitore del concorso si chiuse la stagione del Comitato Tecnico Ordinatore, il cui ultimo incontro avvenne il 24 ottobre 1997.

Quest'organo operò indubbiamente con acutezza nella creazione di una struttura didattica che nasceva in un contesto accademico per certi aspetti ostile; che necessitava di differenziare il proprio percorso formativo dalle facoltà simili dentro e fuori Padova; che aspirava ad instaurare con i soggetti economici un rapporto di collaborazione; che, infine, si proponeva di preparare i giovani laureati alle sfide della globalizzazione attraverso un costante riscontro pratico delle astrazioni teoriche e attraverso la conoscenza di realtà poste oltre gli stretti confini regionali.

Il corso di laurea in Economia e commercio era saldamente ancorato al numero programmato inteso non già come un mero privilegio, lesivo dei diritti costituzionali dei cittadini – come volevano far intendere gli studenti che si opponevano alla limitazione degli accessi –, bensì come una necessità vitale per la struttura didattica, in quanto le esigenze del primo avvio e del conseguente sviluppo imponevano che agli studenti venissero offerti servizi compatibili con le risorse disponibili, per non far scendere il livello qualitativo e per non inficiare la validità del percorso culturale. Le risorse a disposizione della facoltà, inoltre, necessitavano di un consistente aumento; a parere del Comitato il nuovo Consiglio di facoltà doveva procedere per il potenziamento del corpo docente sulla strada già intrapresa dei reclutamenti, che fondavano insieme qualità scientifica e condivisione del progetto culturale e didattico della facoltà.

Inoltre, grande attenzione fu posta all'internazionalizzazione sia in relazione all'organizzazione interna sia nella definizione dei percorsi formativi, a tal punto che il Comitato ipotizzò di avvalersi della collaborazione di docenti stranieri, ma su questo lasciò deliberare il nuovo organo di gestione.

Il grande rammarico del Comitato fu, invece, di non aver potuto dotare la facoltà di una soluzione logistica e di un assetto edilizio in grado di offrire omo-

apparentemente contrastanti, ma insieme armoniosi: la solidità della "E" e la leggerezza della "f", il cui font corsivo è lo stesso usato per la Costituzione degli Stati Uniti, diventano un insieme equilibrato anche grazie alla scelta dei colori, giallo e blu. Il logo che vinse il secondo posto e che fu usato da ALEP è invece più iconico e richiama un monumento greco.

Sulla vicenda del logo di facoltà va ricordato anche un episodio curioso che avvenne nel 2007. L'allora preside Cesare Dosi fu contattato dall'università di Parma che lamentava un'imitazione e quindi duplicazione del logo da parte dell'Università di Padova. In pratica, Parma rimproverava a Padova di aver copiato il logo. Fu agevole per Padova dimostrare che la scelta del logo avvenne anni prima, rispetto alla scelta da parte di Parma.



geneità e unitarietà alle attività svolte e auspicò la risoluzione del problema in tempi non troppo lunghi. Lasciò in eredità al Consiglio di facoltà un corso di laurea – avviato con successo senza compromettere i già fragili equilibri interni all'ateneo – che si distingueva dalle altre proposte formative sia per la qualità dei servizi sia per i risultati che gli studenti conseguivano. Lo sviluppo della nuova facoltà, all'inizio dell'anno accademico 1997-98, trovava fondamento sulle linee guida che il collegio presieduto dal prof. Paladin aveva determinato nel corso dei suoi quasi tre anni di attività.

#### ***4.4 I reclutamenti fra trasferimenti e concorsi***

La programmazione didattica del corso di laurea in Economia e commercio non si esaurì con la redazione del piano degli insegnamenti, ma richiese al Comitato di svolgere due funzioni importanti e delicate che le norme di legge e lo statuto dell'ateneo gli avevano affidato.

In primo luogo, si doveva procedere alla copertura degli insegnamenti sulla base delle disponibilità che il budget per la docenza fissa assegnava alla facoltà, stabilendo le modalità di attribuzione delle cattedre. Inoltre, era necessario regolamentare gli accessi degli studenti al corso di laurea, per evitare problemi di sovraffollamento e di gestione, considerate le scarse risorse disponibili per la facoltà.

Per quanto riguarda le chiamate dei primi docenti, il comitato nella seduta del 23 giugno 1995, dovendo decidere sulla copertura degli insegnamenti del primo anno, deliberò di bandire le supplenze per gli insegnamenti di Economia politica 1, di Istituzioni di diritto privato e di Istituzioni di diritto pubblico e i trasferimenti di un posto di prima fascia per Economia aziendale e di uno di seconda fascia per Matematica generale.

Il 15 settembre 1995 il Comitato Tecnico Ordinatore operò le due chiamate e le nomine dei supplenti vagliando le domande pervenute; l'insegnamento di Matematica generale fu coperto per trasferimento del prof. Bruno Viscolani dall'università di Venezia, mentre l'insegnamento di Economia aziendale fu affidato per trasferimento al prof. Francesco Favotto, docente della facoltà di Scienze statistiche nonché direttore del dipartimento di Scienze economiche, che, come esposto nei precedenti capitoli, aveva contribuito alla costituzione della facoltà, prendendo parte ai lavori di tutte le commissioni di ateneo.

Poiché ai sensi dell'art. 2 del decreto ministeriale con cui venne istituito il comitato della facoltà di Economia i professori chiamati diventavano membri



del comitato, dal 1° novembre 1995 i professori Favotto e Viscolani accrebbero la composizione dell'organo di gestione della nuova struttura.

Quanto alle supplenze, furono nominati il prof. Giandomenico Falcon, ordinario di Diritto amministrativo presso la facoltà di Giurisprudenza dell'università di Trento, per l'insegnamento di Istituzioni di diritto pubblico, il prof. Paolo Zatti, ordinario presso la facoltà di Scienze politiche dell'ateneo patavino, per il corso di Istituzioni di diritto privato, e per l'insegnamento di Economia politica 1 il prof. Nicola Rossi, ordinario di Analisi economica all'università "Tor Vergata" di Roma. Poiché quest'ultimo rinunciò all'incarico, il comitato procedette a bandire una nuova supplenza, che assegnò il 17 gennaio 1996 al prof. Benedetto Gui, associato di Economia politica presso l'università di Venezia.

Il completamento del quadro didattico del primo anno accademico avvenne con la nomina della dott.ssa Kirsten King quale collaboratrice ed esperta di madrelingua inglese e del dott. Nicola Sanavio, quale collaboratore esterno per un'attività di supporto all'avvio degli studenti nell'uso dei software più comuni, per consentire una preparazione migliore in vista della prova d'idoneità in conoscenze informatiche di base. Infine, affinché le esercitazioni previste all'interno di ciascun insegnamento si potessero svolgere con più gruppi di studenti contemporaneamente, la facoltà chiamò un consistente numero di cultori della materia, scelti soprattutto tra coloro che sostenevano un dottorato di ricerca.

Per completare l'organico del corpo docente dell'anno accademico seguente, il 27 maggio 1996 il comitato bandì quattro nuovi trasferimenti per posti di prima fascia, uno per ciascuna area disciplinare, che furono assegnati nelle sedute del 16 settembre e del 1° ottobre dello stesso anno. Derivò dunque che:

- per il corso di Economia politica 2 fu chiamato il prof. Alessandro Penati, straordinario proveniente dall'Università di Sassari;

- l'insegnamento di Organizzazione aziendale fu attribuito al prof. Giovanni Costa, ordinario a Ca' Foscari, firmatario del documento del luglio '87 che dette inizio al dibattito sull'istituzione della facoltà di Economia a Padova;

- il prof. Corrado Provasi, ordinario di Statistica presso la facoltà di Economia a Venezia, ricoprì l'insegnamento di Statistica;

- dalla facoltà di Scienze politiche patavina si trasferì il prof. Paolo Zatti, chiamato per il corso di Istituzioni di diritto privato che aveva tenuto per supplenza nell'anno precedente. Tuttavia quest'ultimo il 10 ottobre 1996, a semestre già iniziato, comunicò la rinuncia al trasferimento al Comitato, che procedette all'affidamento per supplenza del corso di Istituzioni di diritto privato al dott. Roberto Pucella, ricercatore confermato presso la facoltà di Scienze politiche, il quale aveva collaborato con la facoltà di Economia come cultore della materia l'anno prima.



Per la copertura dei restanti insegnamenti il comitato, nella seduta del 1° luglio 1996, si esprime unanimemente favorevole all'attribuzione delle seguenti supplenze:

- Storia economica al prof. Giorgio Roverato, associato presso la facoltà di scienze politiche dell'università di Padova;
- Matematica finanziaria alla dott.ssa Basso, ricercatrice confermata presso l'università di Venezia;
- Ragioneria generale e applicata alla dott.ssa Avi, ricercatrice confermata presso l'università di Venezia.

Poiché l'assetto didattico predisposto per il secondo anno accademico permise agli studenti di conseguire i risultati che la facoltà si era prefissata, fu confermata anche per il 1997-98 la programmazione dei corsi del primo e del secondo anno, alla quale vennero aggiunti i sei insegnamenti del terzo. In relazione all'attribuzione delle docenze per i diciassette corsi attivati nel terzo anno accademico, il Comitato Tecnico Ordinatore stabilì dapprima di bandire il trasferimento di un posto di prima fascia per l'insegnamento di Economia politica 1 e di uno di seconda fascia per Diritto commerciale, successivamente, nella seduta del 27 maggio 1997, furono assegnate tutte le supplenze e, ai sensi degli artt. 100 lettera d) e 25 del D.P.R. 11 luglio 1980, n. 82, furono stipulati contratti di docenza di Diritto privato per tre insegnamenti, per i quali non era pervenuta alcuna domanda di supplenza. Per quanto riguarda i due trasferimenti, vennero chiamati dal comitato, nella riunione del 2 luglio 1997, il prof. Benedetto Gui, straordinario di Economia politica presso la facoltà di Economia dell'Università di Bari, e il prof. Maurizio De Acutis, associato presso la facoltà di Scienze politiche dell'ateneo patavino. All'inizio dello stesso anno, inoltre, il Comitato procedette alla chiamata del primo ricercatore dell'area giuridica, accogliendo la domanda di trasferimento del dott. Maurizio Malo, ricercatore confermato di Istituzioni di diritto pubblico presso la facoltà di Economia dell'Università di Trieste.

Tabella 4. Insegnamenti attivati nella facoltà di Economia e relativa copertura per l'a.a. 1997-98.

ANNI	INSEGNAMENTO	DOCENTE	POSIZIONE	TIPOLOGIA
<b>PRIMO</b>	Economia aziendale	Francesco Favotto	ordinario della facoltà	
	Matematica generale	Bruno Viscolani	associato della facoltà	
	Economia politica 1	Benedetto Gui	straordinario della facoltà	
	Storia economica	Giorgio Roverato	associato	supplenza



<b>SECONDO</b>	Statistica	Corrado Provasi	ordinario della facoltà	
	Istituzioni diritto privato	Renato Pescara	associato	supplenza
	Ragioneria generale ed applicata	Maria Silvia Avi	ricercatore confermato	supplenza
	Economia politica 2	Alessandro Penati	straordinario della facoltà	
	Organizzazione aziendale	Giovanni Costa	ordinario della facoltà	
	Matematica finanziaria	Antonella Basso	ricercatore confermato	supplenza
<b>TERZO</b>	Scienza delle finanze	Cesare Dosi	ricercatore confermato	supplenza
	Diritto commerciale	Maurizio de Acutis	associato della facoltà	
	Metod e determinaz quant d'azienda	Saverio Bozzolan	contratto	modulo
	Analisi e contabilità dei costi	Giovanni Coran	contratto	modulo
	Economia e gestione delle imprese <sup>153</sup>	Luciano Pilotti	associato	supplenza
	Politica economica	Alessandro Penati	straordinario della facoltà	supplenza
	Statistica economica	Stefano Casini Benvenuti	contratto	

All'interno della facoltà di Economia a Padova i reclutamenti furono una variabile importante. Il punto di forza costante della facoltà era, sì, l'avere studenti attivi e preparati, ma anche l'avere docenti di alta qualità impegnati e dedicati al progetto<sup>154</sup>.

<sup>153</sup> Dagli archivi della facoltà di Economia.

<sup>154</sup> Il quadro dei docenti, dei supplenti e dei professori a contratto, nonché del personale tecnico-amministrativo, della laurea quadriennale dal 1996 al 2002 si può trovare in Appendice ai paragrafi 10.4 e 10.5.



#### **4.5 Lo studente come persona e soggetto attivo. Intervista a Francesco Favotto**

Il professor Francesco Favotto, primo ordinario in forza ad Economia, fu uno dei protagonisti della nascita e dello sviluppo della facoltà: firmatario della lettera del luglio 1987, membro di varie commissioni del Senato accademico, direttore del dipartimento di Scienze economiche (DSE) dal 1992 al 1997, primo preside dal 1997 al 2003 nonché direttore del dipartimento di Scienze economiche e aziendali (DSEA) nel 2011-12 quando l'offerta didattica delle facoltà venne assegnata ai dipartimenti. Negli anni, su designazione di tre rettori diversi, ha ricoperto altri significativi incarichi di ateneo, tra i quali quello di prorettore all'Organizzazione del personale tecnico amministrativo e di presidente del Centro di ateneo per le Biblioteche dal 1986 al 1996 (CAB), periodo durante il quale venne messo a punto un sistema bibliotecario centralizzato tra i più sofisticati e innovativi d'Italia.

**Professore, il suo nome è una costante nella vita della facoltà di Economia a Padova.**

In effetti, ho vissuto più ruoli nella storia di Economia, anche molto diversi tra di loro. Durante la stagione iniziale, dal 1987 al 1995, ero un neo ordinario di Economia aziendale e ho partecipato anche come direttore del DSE a molte commissioni che l'ateneo ha istituito per portare avanti il progetto della creazione della facoltà. Nella stagione successiva, ho accompagnato il Comitato Tecnico Ordinatore nell'esercizio delle sue funzioni e nello sviluppo della facoltà all'interno della strategia dell'ateneo. Dopo il 1997, quando il CTO finì il suo mandato, applicai come preside quello che avevo imparato in 20 anni di docenza a Scienze statistiche, quando Scienze statistiche era la facoltà più aperta, più innovativa e sperimentale dell'università di Padova. Anche in quel caso, come fu poi per Economia, la facoltà era caratterizzata da pochi studenti, docenti molto selezionati, obiettivi a breve e medio/lungo termine chiari e quindi anche soluzioni organizzative avanzate. Ebbene, nel 1997 da preside di Economia ho cercato di applicare una logica da *start up* alla nuova entità che stava sorgendo. Quando, poi, la facoltà divenne più matura, specialmente dal 2004 in poi, svolsi un ruolo più che altro di *backstage*, da accompagnatore, fino al 2011-12 quando il patrimonio di esperienze accumulato da Economia conflui nel dSEA e poi nella Scuola di Economia e Scienze politiche. La mia fortuna è stata quella di aver, appunto, vissuto la facoltà in tutte le sue fasi evolutive assieme a colleghi di grande spessore e studenti e interlocutori esterni di grande qualità.

**Se dovesse usare poche parole per definire il tratto della sua gestione come primo preside, cioè per tradurre il clima che si respirava nei primi anni di vita della facoltà, cosa direbbe?**



È sempre stato un gioco di squadra. Squadre che cambiavano, ma sempre con uno spirito collaborativo e innovativo. Quello che io avevo chiara era la centralità dello studente come persona e come processo di apprendimento. Non “gli studenti” come categoria aggregata e amministrativa, ma il “singolo studente” come *target*. Molti dei processi formativi erano centrati sull’offerta e non sulla domanda, anche a danno dell’autorevolezza o della qualità. Porre il singolo studente al centro significava spostare i baricentri, interpretare l’offerta formativa come modalità per ampliare le capacità e le conoscenze dello studente. La critica era che per questa via organizzavamo un collegio o, peggio, una scuola superiore avanzata. Ma l’offerta configurata in questo modo era frutto di un’analisi che metteva insieme la potenzialità, anche creativa, dello studente con la proposta formativa, le esigenze del territorio e la prospettiva del contributo che ciascun studente sarebbe stato in grado di offrire all’organizzazione che l’avrebbe accolto.

**In questo senso, Economia ha inaugurato un nuovo modo di fare facoltà.**

Inconsapevolmente, forse sì. In un momento storico di grande fermento come quello della fine degli anni Ottanta con l’ateneo attore sul piano nazionale sotto la spinta del rettore Mario Bonsembiante, Economia divenne una *start up* originale voluta dagli studiosi, dagli studenti e dall’ambiente esterno. Si è prestata a fare da scatola sperimentale innovativa, inaugurando pratiche poi dimostrate positive e che l’ateneo stesso ha adottato in vario modo in fasi successive. Ricordo una frase che mi colpì del prof. Livio Paladin, presidente del Comitato Tecnico Ordinatore 1995-97, quando eravamo alle prese con numero programmato, test, stage, Erasmus, monitoraggio statistico, eccetera: “*Non credevo che nell’Università italiana si potessero fare queste cose*”.

**Lei fu chiamato ad operare verso l’interno, gestendo la facoltà e adottando le migliori soluzioni per realizzare gli obiettivi prefissati, e verso l’esterno, costruendo una preziosa rete di relazioni tra la facoltà e la società civile.**

La facoltà è partita sottoscrivendo molti debiti, *in primis* verso l’ateneo, che ha voluto metter in moto questa sperimentazione innovativa partendo con l’opzione “costo zero”, consapevole peraltro di avere le risorse scientifiche, culturali, formative e di personale per tradurla in opportunità di sviluppo. L’ateneo, cioè, aveva in sé un potenziale che poteva prestarsi ad essere agevolmente utilizzato pur fra molti dibattiti e scontri, anche dal punto di vista politico-culturale e degli equilibri interni.

Inoltre, c’era un debito verso gli studenti, che venivano selezionati in maniera molto rigorosa: il primo anno i 250 ammessi furono selezionati a fronte di cir-



ca mille domande. C'era, in sostanza, una responsabilità oggettiva nei confronti di chi aveva scelto la facoltà. E poi c'era un debito verso il mondo economico, produttivo e istituzionale esterno che ha accompagnato il divenire della facoltà sia in chiave culturale che progettuale. La lettera di Ettore Bentsik, le convenzioni con le banche cittadine e i contributi anche finanziari che molte imprese ed enti pubblici hanno fornito a singoli studenti sono episodi emblematici in questo senso.

Questo insieme di debiti e di responsabilità a cui eravamo chiamati, ha prodotto un coinvolgimento collettivo: siamo riusciti a trasformare gli interlocutori esterni in veri protagonisti dello sviluppo della facoltà. Si potrebbe dire che la facoltà ha preso forma mediante il contributo di tutti questi interlocutori.

**Questa sfida avveniva entro un sistema rigido e incapace di portare gli studenti al compimento degli studi nei tempi previsti. Economia ha fatto in modo, invece, che il titolo di studio fosse conseguito nei tempi regolari da percentuali molto alte di studenti. Una grande vittoria. Come avete fatto?**

Anche in questo caso, avevamo un mondo esterno con esigenze evidenti. Aver posto il tempo alla laurea come fattore cruciale senza perdita di qualità, cosa tra l'altro coerente con lo spirito della riforma appena avviata, non era autoreferenzialità o logica da *élite*, ma una naturale risposta al bisogno di valorizzare il patrimonio umano, culturale e professionale rappresentato da ciascun studente. Porre quell'obiettivo, però, ha significato ripensare l'intero impianto formativo, non era sufficiente agire su una o due variabili; abbiamo lavorato sulla qualità dei servizi e la consistenza dei contenuti erogati e abbiamo usato l'organizzazione come strumento per contribuire a questi risultati.

L'aver esplicitato questo obiettivo è stato impegnativo, ricordo bene le critiche quando parlavamo di un "patto studenti-docenti"! Era un'idea che non piaceva all'ala più sindacalizzata dell'università, ma resto convinto che l'aver rivendicato costantemente l'impegno ad un "patto progettuale" in cui il tempo dello studente e le conoscenze accumulate diventassero una responsabilità della facoltà sia stata una scelta saggia. È stata la chiave che ci ha portato a individuare, analizzare e proporre innovazioni sugli strumenti gestionali che la facoltà aveva a disposizione. Un esempio fra gli altri: i questionari per gli studenti sia in ingresso sulla provenienza sociale, sulle motivazioni e sulle alternative cercate sia di verifica periodica sui risultati e sulla valutazione. Ci aiutavano a capire cosa funzionava e cosa no; pratica che poi, dopo 5 anni, divenne standard per l'ateneo. Consideravamo il tempo degli studenti e dei docenti come fattore prioritario: all'inizio le lezioni erano concentrate in tre giornate consecutive e il monitorare la cadenza degli esami superati pre appello era un *pressing* costruttivo



per tutti. Questo ha portato, ad esempio, ad una reciproca responsabilizzazione anche nella programmazione degli esami, fissando un numero limitato di appelli nel corso dell'anno. Ancora oggi i corsi di laurea di Economia hanno pochi appelli, a differenza di altri, perché forte era ed è il proposito di finalizzare la preparazione al risultato, senza contare sulla reiterazione della prova.

### **Gli studenti erano consapevoli di tutto ciò?**

Erano responsabilizzati, volenterosi e impegnati. Consapevoli che a Economia era difficile entrare, ma una volta entrati si era messi nella condizione sia di imparare sia di posizionarsi con efficacia nel mondo del lavoro. Va anche aggiunto che la facoltà si era attrezzata con un sistema di servizi a supporto della maturazione dello studente e dell'apprendimento, all'epoca innovativi. Fra i primi, ad esempio, l'assistenza agli stage e agli scambi Erasmus, nonché il supporto psicologico e pedagogico attivo nei confronti di chi mostrava problemi o di chi ne faceva richiesta e, fra i secondi, i laboratori didattici in matematica, inglese, informatica, e l'uso dei casi aziendali come strumento didattico con lo sviluppo di simulazioni avanzate. A questo proposito ricordo che nella prima edizione del libro di Economia Aziendale con la McGraw-Hill del 2001 c'erano 21 casi aziendali descritti in modo efficace e utili sia alla didattica sia alla valutazione.

### **Parliamo di contenuti. Quali differenziavano il corso di studi di Economia a Padova rispetto all'area economica già presente sul territorio veneto?**

Vanno riassunti velocemente alcuni passaggi storici. Nel 1988-89, in sede di prima proposta della facoltà, l'idea era di creare un corso di laurea totalmente innovativo rivolto all'economia dei servizi e alla dirigenza pubblica. Una sorta di *Public management school* a cui teneva molto il rettore Bonsembiante il quale auspicava anche una facoltà di giornalismo scientifico. Ricordo che si sperava allora che la qualità innovativa della proposta, messa a punto assieme a Ca' Foscari, avesse reso più agevole la approvazione da parte del CUN e del ministero. Non fu così, la valutazione si basò più su criteri geo-politico-territoriali che non di tipo contenutistico-professionale. Quando, poi, la facoltà fu istituita nel 1991 e attivata nel 1993 riprendemmo sia in una commissione del Senato accademico sia nel CTO la prospettiva dei servizi privati e pubblici; io stesso scrissi un documento, assieme a Enzo Rullani, sui servizi privati e pubblici come novità del mondo manifatturiero e produttivo nonché come nuova risorsa caratterizzante i territori in cui operavano. Solo che la prospettiva dei servizi si è dovuta misurare in un primo momento con la turbolenza del nuovo ordinamento delle facoltà di Economia (proposta Sdralevich) e poi con il transito dalla quadriennale alla formula del 3+2. Il discorso dell'economia dei servizi e del *public management* è stato finalizzato come curricula e indirizzo formativo, assieme ad altri,



nell'ambito dei corsi di laurea triennali in Economia aziendale ed Economia e commercio.

Puntammo allora sull'organizzazione, sui servizi agli studenti, sulla tempistica, sulla qualità dell'offerta didattica in sé e da questo punto di vista i risultati si videro: dopo sette anni dai primi laureati del luglio '99 – il tempo che il Censis richiedeva per una valutazione sugli sbocchi occupazionali dei laureati – fummo valutati per molti anni come la miglior facoltà di Economia in Italia e addirittura in un anno anche come miglior facoltà del Paese *tout court*.

**Anche il docente a contratto dall'esterno era una novità, così come i seminari con personalità del mondo economico. Cose che denotano il grande attivismo della facoltà, che però su questo punto ha incontrato delle difficoltà.**

All'inizio eravamo pochi docenti con parecchi corsi da erogare; reclutammo molti "professori a contratto", così si chiamavano allora, sono i "professori aggregati" di oggi. Subimmo critiche feroci da chi diceva che stavamo consegnando un titolo accademico a docenti non accademici. Ma la selezione era accurata: cercammo esperti esterni accreditati, fissando il criterio che una domanda di insegnamento era condizionata al fatto che il candidato, oltre ad avere una *expertise* eccellente, avesse pubblicato nelle riviste professionali avanzate del settore. Questo ha portato gli stessi offerenti ad un'auto-selezione e a un attento autocontrollo; fin da allora i professori a contratto reclutati a Economia erano professionisti molto apprezzati e stimati all'interno degli Ordini professionali, con i quali si sono sviluppate modalità di reciproca collaborazione.

**Ha già nominato gli stage, ma vorrei chiederle quanto fossero fondamentali all'interno del progetto formativo.**

Lo stage come momento formativo qualificato è stata una scelta strategica fin dal 1997. Due fattori ne spiegano il successo:

- l'aver reclutato nel 1966 coi fondi esterni il dottor Andrea Berti come "esperto dedicato" – laureato in Scienze statistiche, con master in Usa, impiegato nel settore bancario, oggi dirigente dell'ateneo alla terza missione – che ha impostato con grande professionalità le relazioni col mondo esterno, anche internazionale, e le procedure applicative, tradotte oggi in piattaforme digitali efficaci;

- l'aver sempre tenuto alta la valenza formativa degli stage con attenzione particolare all'abbinamento studente-azienda e alla valutazione delle relazioni finali degli studenti – centrate su un problema affrontato e non sul diario o sulla cronaca – nonché alla qualità del rapporto con l'azienda/ente interessati, talvolta anche rimossi dal programma per inadempienze formative.



Di rilievo è il fatto che il progetto stage ha visto attive non solo imprese e banche, ma anche associazioni di categoria, enti pubblici, ospedali, Camere di commercio, biblioteche, case di riposo, anche dipartimenti dell'Università stessa, dando vita ad un prezioso aggregato interlocutore formativo (oggi pervenuto a più di 3.100 unità) che ha contribuito, anche finanziariamente, a molte altre iniziative della facoltà.

**I risultati di cui abbiamo parlato si devono al fatto che i protagonisti della realizzazione della facoltà definirono in primo luogo la *mission scientifica e culturale della nuova entità formativa, determinandone le linee guida. È stato questo metodo *top down* la carta vincente del successo della facoltà?***

Sì. Era chiara la prospettiva di insegnare contenuti e applicare metodi formativi coerenti con i cambiamenti in atto nel mondo economico, finanziario e sociale del Nordest. Gli organi decisionali non si sono sottratti alle loro responsabilità. E contemporaneamente c'è stato anche un metodo *bottom up*, nel senso che è stata la qualità stessa della logica culturale, emotiva e sperimentale del progetto a generare, poi, il consenso, le attenzioni e le linee che avrebbero fatto da guida. Gli studenti erano in costante tensione creativa, non c'è dubbio che le prime coorti di laureati vivevano come parte attiva le sperimentali del mondo di cui erano parte. Ancora oggi lo ricordano con entusiasmo e con affetto. I professori, a loro volta, erano fortemente compresi nel progetto nel suo insieme e quindi il loro impegno non era burocratico, dovuto, ma era un qualcosa in più. Il personale tecnico-amministrativo aveva lo stesso atteggiamento propositivo.

Insomma, c'era una voglia generalizzata di portare il proprio apporto migliorativo all'intero progetto. Ciascuno si poneva la domanda: che valore aggiunto sto portando al progetto complessivo? Che poi era l'insegnamento che rivolgevamo agli studenti: quando uscite da qui domandatevi che valore aggiunto portate nelle organizzazioni in cui finirete. Gli stessi stage formativi testimoniavano che la facoltà era parte integrante del mondo esterno, anche nella consapevolezza degli studenti. Non pretendeva né di essere eletta né di essere celebrata, al contrario era consapevole che partecipava a un processo più complessivo delle storie dei singoli studenti, del territorio nel suo insieme e dell'ateneo stesso e si interpretava come parte di un tutto in divenire in cui poteva aggiungere un valore alle parti in gioco.

**In un secondo momento è stato specificato l'assetto istituzionale, i contenuti degli insegnamenti, l'organigramma del corpo docente, eccetera. Venivano prodotti report per migliorare i piani di sviluppo e la strategia della facoltà. Periodicamente venivano svolte relazioni econo-**



**miche destinate ai finanziatori e controlli sul rendimento degli studenti. La facoltà, insomma, funzionava con una gestione manageriale...**

Il prerequisito alla efficacia gestionale è sempre stato il consenso di base su contenuti e metodi. Nel complesso c'era un clima di attenzione, di disponibilità, a volte di curiosità. Laddove entrava un tema antagonistico, critico, siamo sempre riusciti a viverlo e trasformarlo in un incentivo al miglioramento. Erano forti i segnali che eravamo sulla strada giusta; parlo di segnali sia interni che esterni all'ateneo. Da preside della facoltà, ad esempio, sono subito entrato nella giunta dell'associazione italiana presidi di Economia, a testimoniare l'accoglienza che la comunità dei presidi faceva a questa sperimentality padovana. Le case editrici avviarono opere didattiche fondate sulla facoltà di Economia padovana, mentre le iniziative organizzate al di là degli scambi Erasmus in Usa, in Francia e più tardi in Cina mostravano che eravamo capaci di attrarre attenzione anche da parte di interlocutori internazionali. Vista in ottica diversa la facoltà avrebbe potuto essere considerata una *business unit* di una multinazionale complessa dell'alta formazione, cioè l'ateneo di Padova. Ci siamo interpretati come una cellula, una sezione organizzativa sperimentale, da *start up* a servizio dei propri destinatari finali e dell'ateneo nel suo insieme.

**Quello che è stato fatto con la facoltà di Economia a Padova è stato utile? E in che senso?**

A questa domanda dovrebbero rispondere altri. L'impressione dall'interno è che questo esperimento sia stato utile sia agli studenti sia al divenire della presenza degli studi economici nell'università di Padova, alla quale si è aggiunta, appunto, una nuova e più autonoma sponda formativa rispetto all'alta ricerca scientifica che già veniva da tempo coltivata. Economia è stata una facoltà che ha favorito lo svilupparsi e consolidarsi del sapere economico ed economico aziendale a Padova e credo anche la crescita del mondo economico e produttivo triveneto. Non penso di sbagliare dicendo che ha lasciato il segno anche all'interno dell'evoluzione della storia delle facoltà di Economia d'Italia, nonché in diversi raggruppamenti di settori scientifico-disciplinari. Ma non voglio incorrere nell'autocelebrazione, ci tengo solo a ricordare i fatti e le idee di fondo. Questo eleggere l'apprendimento dello studente a fattore guida ha contribuito a bilanciare il potere dei professori e dei burocrati, delle procedure e delle segreterie degli studenti, della farraginosità amministrativa che è sempre latente in una macchina così complessa come quella universitaria. Tutto sommato, avere dei debiti nei confronti dell'università e dell'ambiente esterno e averli sfruttati come strumenti per mostrare che si restituiva qualcosa, era un processo estremamente positivo, linfa vitale, energia. Ciascuno ha saputo mettersi nell'ottica di dire: contribuisco anch'io a modo mio. E a ciascuno è stato dato spazio per le



sperimentalità necessarie. In questo senso, credo, la facoltà di Economia ha dato un contributo positivo all'intero ateneo patavino.



## Capitolo 5

### Un nuovo modello di facoltà

#### ***5.1 Innovazione e tradizione, le cinque linee guida: il numero programmato come patto, l'organizzazione didattica, il raccordo con il mondo produttivo, l'internazionalizzazione, l'ICT come strumento e come ambiente***

Il Comitato Tecnico Ordinatore terminò il proprio mandato il 31 ottobre 1997 e affidò la gestione della facoltà di Economia al competente Consiglio di facoltà, che fu chiamato alla predisposizione del piano triennale di sviluppo e del nuovo regolamento. Il Consiglio di facoltà, che al 1° novembre 1997 risultava composto dai professori ordinari Costa, Favotto, Gui, Penati e Provasi, dagli associati De Acutis e Viscolani e dal dott. Malo unico ricercatore, venne convocato per la prima volta il 6 novembre 1997 dal decano prof. Giovanni Costa al fine di eleggere, tra i professori di prima fascia, il preside per il triennio 1997-2000.

Fu eletto alla guida della facoltà il prof. Francesco Favotto; una scelta quasi naturale, dato il suo fattivo coinvolgimento nella partenza della facoltà e nel primo avvio a supporto del Comitato Tecnico Ordinatore. Il Consiglio di facoltà mise a terra tutte le azioni intraprese nei tre anni dal CTO e indirizzò l'operato della facoltà su cinque fattori guida che, per anni, ne caratterizzarono lo sviluppo<sup>155</sup>.

La definizione di quattro delle cinque linee programmatiche fu formalizzata in delibera ufficiale della facoltà, ma anche messa nero su bianco, fatto non comune per allora, nel bollettino dell'a.a. 1997-98, che così citava:

*“Le linee guida che la facoltà persegue sono:*

- *il numero programmato come patto e impegno reciproco fra studenti, docenti e personale tecnico della facoltà verso obiettivi di qualità e di efficienza nella formazione umana e professionale dei giovani;*

<sup>155</sup> Si veda nota n. 1 della Prefazione.



- *la qualità organizzativa - gestione del tempo, dell'informazione, delle relazioni fra studenti e fra studenti e docenti - come nuova risorsa per mettere gli studenti nella condizione di usufruire al meglio dell'offerta didattica della facoltà e di presentarsi al mondo del lavoro a 22-24 anni;*
- *il sistematico rapporto col mondo produttivo pubblico e privato come condizione necessaria per aggiornare e qualificare la progettazione dei corsi della facoltà e la preparazione anche professionale degli studenti;*
- *l'internazionalizzazione dei contenuti didattici, della docenza (per ora al quarto anno) e delle esperienze di studio e di formazione sul campo come modernizzazione dell'offerta didattica e preparazione dei giovani alla globalizzazione dell'economia e della finanza*<sup>156</sup>.

La quinta linea programmatica, che si riferiva all'ICT come strumento e come ambiente, prese forma con una progressione più lenta, dovuta alla sua complessità, ovvero alla costruzione di un sito WEB capace di configurarsi come una agorà della *community* formata da docenti, studenti, personale tecnico amministrativo e mondo esterno. Era chiara la necessità di ovviare alla dispersione fisica con una sintesi digitale, ma altrettanto lo era la consapevolezza delle difficoltà di raggiungere tale obiettivo. Ma nel solco di una sistematicità e di uno snellimento delle procedure, si indicarono in via preliminare gli elementi della struttura generale della pagina WEB della facoltà:

*“La struttura generale della pagina WEB in corso di progettazione, che sarà operativa a fine 1997, è la seguente:*

### ***Informazioni generali***

*Storia e missione della Facoltà. Il Comitato tecnico ordinatore. Uffici della Facoltà: attività, organico e orari di apertura. Statistiche. L'Università di Padova (link con la home page).*

### ***La didattica***

*Ordinamento del corso di laurea in Economia e commercio. Programmi dei corsi. Ammissione. Trasferimenti. Propedeuticità. Calendario accademico. Orari delle lezioni e delle conferenze didattiche. Calendario degli esami. Indirizzi e orari di ricevimento dei docenti. Elenco delle aziende analizzate dagli studenti di Economia aziendale.*

### ***I servizi per gli studenti***

*Aule di studio. Biblioteche. Aula informatica e altre postazioni pc. Scambi culturali con università straniere. Il Progetto Stage. Servizi offerti dall'Università e da altre Facoltà (link). Rappresentanti degli studenti. Indirizzi degli studenti.*

<sup>156</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 1997/98, pag. 4, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



### **La ricerca**

*Dipartimenti e Istituti (link). Produzione scientifica dei docenti e dei collaboratori della facoltà. Appuntamenti scientifici.*

### **Il mondo internet: siti interessanti**

*Altre Facoltà di Economia italiane. Università italiane. Università straniere. Banche dati (ad esempio: Cerved, Infocamere). I diti dell'economia e del lavoro (aziende, enti, istituzioni, ordini professionali, eccetera). Altri siti utili (ad esempio: Il Sole 24 Ore online, Dow Jones News, home page dei principali provider, eccetera).*

### **La bacheca elettronica**

*Avvisi agli studenti della Facoltà. Novità in ateneo. Novità a Padova.*

***La Facoltà interattiva (accessibile con numero di matricola e password segreta conosciuta solo dallo studente)***

*Iscrizioni agli esami. Risultati degli esami. Informazioni sui voti. Relazioni sulle aziende degli studenti di Economia aziendale. Bulletin board: spazio per il dibattito*<sup>157</sup>.

In pratica, gli studenti, attraverso il portale online della facoltà, potevano accedere da remoto a informazioni su docenti, programmi, orari, procedure, seminari, stage, eccetera; usare in modo interattivo i moduli di iscrizione a esami e di prenotazione degli appuntamenti con docenti e collaboratori didattici; leggere i risultati d'esame; condividere in posta elettronica relazioni di gruppo su singole aziende; scambiarsi opinioni su tematiche di rilievo (*blog*); sviluppare un notiziario di facoltà.

**Il numero programmato come patto.** Come detto, uno dei punti di forza nella strategia della facoltà era il numero programmato delle immatricolazioni, che si era reso necessario per sfruttare al meglio le scarse risorse umane e materiali per la docenza disponibili in ateneo. Per il Comitato Tecnico Ordinatore prima, e per il Consiglio di facoltà poi, la predeterminazione delle immatricolazioni (250 per l'a.a. 1995-96, 270 per l'a.a. 1996-97, 300 per l'a.a. 1997-98) ebbe una connotazione di necessità; si imponeva cioè come mediazione strutturale tra i vincoli legati alle risorse disponibili e la ricerca di una garanzia di qualità nella formazione degli studenti. L'incertezza di una normativa nazionale che caratterizzò i primi anni si attenuò nel momento in cui, nel 1999 il Senato accademico deliberò una procedura che non si basava più su una necessità operativa – con relativi ricorsi al Tar da parte degli studenti – ma su una sentenza della Corte Costituzionale che definiva principi e criteri per una corretta applicazione dell'articolo 34 della Costituzione, che sancisce il diritto del libero accesso agli studi.

<sup>157</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 1997-98, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



Tra il 1997 e il 1999, infatti, la Corte Costituzionale, attraverso una serie di sentenze, sottolineò la mancata esistenza di norme di legge che vincolavano il potere di contenere il numero degli iscritti, relativamente ai corsi di laurea dell'area economica: l'intera materia necessitava di un'organica sistemazione legislativa, finora sempre mancata, una sistemazione chiara che, da un lato, prevenisse l'incertezza degli studenti iscritti e il contenzioso che ne poteva derivare e nella quale, dall'altro, trovassero posto tutti gli elementi che, secondo la Costituzione, dovevano concorrere a formare l'ordinamento universitario.

Del resto, nel caso in cui fosse stata negata alla facoltà di Economia la possibilità di prevedere le immatricolazioni, la struttura organizzativa dell'ateneo patavino non sarebbe di sicuro stata in grado di far fronte a un massiccio aumento degli studenti iscritti. E la formula del numero programmato a Economia era ritenuta necessaria anche dai corsi di laurea che temevano una riduzione del loro bacino di attrazione come Scienze politiche o Scienze statistiche.

Il Senato accademico nella seduta del 9 marzo 1999, preso atto della sentenza n. 383 del 23 novembre 1998 della Corte Costituzionale, nelle more dell'emanazione della organica legislazione in materia richiesta al Parlamento dalla sentenza medesima, confermando la tutela del diritto degli iscritti a ricevere un servizio didattico accettabile per un corso di studi universitario, livello che poteva essere garantito solo in presenza di un rapporto ragionevole fra risorse disponibili e numero degli iscritti, impegnandosi ad attuare un progressivo e graduale aumento del numero degli immatricolati entro un quadro di coerenza fra le varie facoltà rispetto alla domanda servita e ispirandosi al principio di buon andamento della Pubblica Amministrazione deliberò favorevolmente al contingimento delle immatricolazioni per l'a.a. 1999-2000 nelle strutture didattiche i consigli delle quali avessero presentato motivata e documentata richiesta.

Ai sensi di tale delibera lo stesso organo di governo, preso atto della richiesta della facoltà di Economia di permettere l'immatricolazione al primo anno di corso per l'a.a. 1999-2000 a 250 studenti, la approvò nella seduta dell'11 maggio 1999.

**L'organizzazione didattica.** Riguardo all'organizzazione didattica, il Consiglio di facoltà stabilì nei primi mesi di attività alcuni obiettivi di breve periodo da perseguire. Circa l'ammissione delle nuove matricole, si ipotizzò di mettere a punto una prova di selezione in grado di far emergere le capacità logiche e le potenzialità di apprendimento degli studenti; per l'inserimento, invece, si decise di attivare alcuni pre-corsi per colmare le lacune della preparazione scolastica e rendere omogeneo il bagaglio di conoscenze tra studenti con titoli di studio superiore dissimili e provenienti da diverse realtà socio-culturali.



Inoltre, si ritenne necessario responsabilizzare maggiormente gli studenti sulla concentrazione e continuità nello studio. Per permettere agli iscritti al corso di laurea di partecipare con assiduità e attivamente al progetto formativo, si propose di sviluppare nuove soluzioni per l'assetto didattico, come l'orario compatto, che prevedeva l'articolazione dei corsi su tre mezze giornate alla settimana e la concentrazione dell'attività didattica presso un unico stabile, cosicché gli studenti potessero frequentare le lezioni senza perdere tempo negli spostamenti. Furono predisposte, altresì, diverse modalità per il sostenimento degli esami, all'interno dei quali si attribuiva molta importanza all'analisi concrete di casi e situazioni, ricavabili dall'economia internazionale, nazionale e locale.

Si sollecitarono i docenti a predisporre programmi scritti da mettere a disposizione degli studenti un mese prima dell'inizio delle lezioni che indicassero per ciascuna delle circa 30-35 sedute non solo orario e luogo ma anche la tipologia didattica, l'argomento della lezione, i riferimenti bibliografici o di supporto, eventuali invitati o visite esterne e così via. Anche se questo richiedeva un grande impegno sia dei docenti sia del personale tecnico amministrativo, questi programmi venivano di norma anche pubblicati nel Bollettino-Notiziario annuale.

Nel corso del 1998 si rafforzarono i legami con le strutture di ricerca dell'ateneo, essenzialmente con i dipartimenti di Scienze economiche, Scienze statistiche, Matematica pura e applicata e Diritto comparato, al fine di predisporre l'accesso degli studenti ai servizi bibliotecari e informatici, nonché l'accesso a banche dati economiche e finanziarie nazionali ed estere.

Subito dopo l'insediamento, il consiglio di facoltà intraprese un'approfondita analisi dei risultati conseguiti dagli studenti nei primi due anni di attività del corso di laurea, dalla quale emergeva che l'organizzazione dell'offerta didattica, se da un lato favoriva il perseguimento dell'obiettivo primario della facoltà che, come già esposto, consisteva nel condurre alla laurea nei tempi previsti dalla durata legale del corso un numero elevato di studenti, dall'altro manifestava dei problemi in relazione agli insegnamenti fondamentali di Istituzioni di diritto privato, Statistica e Matematica finanziaria, per i quali si era registrato dapprima una scarsa frequenza alle lezioni e in seguito il superamento dell'esame relativo da parte di pochi immatricolati. Nel definire la programmazione didattica, dunque, alla luce di questa seppur limitata situazione negativa, il consiglio di facoltà, temendo per l'anno accademico 1998-99 un sovraffollamento non solo dei tre corsi sopra menzionati, ma anche di quelli loro connessi per vincoli di propedeuticità, ribadì la validità delle prove di verifica a metà e alla fine di ciascun corso, intese anche come metodo alternativo per sostenere l'esame o una parte di esso, e soprattutto elaborò l'ipotesi, poi non perseguita, di proporre al



Senato accademico la riduzione del numero programmato delle immatricolazioni a duecento unità.

Ritenne, inoltre, opportuno predisporre un maggior numero di propedeuticità, per indurre lo studente a seguire anno per anno il piano di studio messo a punto dalla facoltà e rafforzare lo sbarramento per l'accesso al terzo anno, richiedendo, oltre al superamento degli esami relativi ai quattro insegnamenti fondamentali del primo anno, anche il conseguimento delle due idoneità.

Per facilitare il deflusso da quei corsi a rischio di congestione, il Consiglio di facoltà non considerò utile aumentare gli appelli d'esame, ma acconsentì a potenziare le esercitazioni e le lezioni di approfondimento e ad attivare corsi integrativi con un numero di ore contenute, al fine di migliorare la preparazione degli studenti.

Nell'ambito della formulazione del piano didattico per l'anno accademico 1998-99, l'organo collegiale predispose l'attivazione di un'ampia gamma di insegnamenti opzionali semestrali per il quarto anno che andavano ad aggiungersi ai dieci fondamentali e agli otto caratterizzanti già stabiliti dal Comitato Tecnico Ordinatore. Il Consiglio riteneva, infatti, necessario, servendosi di corsi di trentasei ore, in primo luogo, porre lo studente nelle condizioni di scegliere un approfondimento curricolare secondo la sensibilità e l'interesse per talune discipline maturati nei precedenti anni del corso di laurea; secondariamente, consentire uno studio più analitico su molte tematiche rilevanti della realtà economica e produttiva e sugli sviluppi della ricerca. Per ottenere questo era necessario avvalersi della collaborazione di docenti che condividessero l'impostazione didattica stabilita dalla facoltà e fossero disponibili a presentare anche agli studenti i risultati delle loro ricerche.

Poiché alcuni insegnamenti trattavano problematiche strettamente connesse alla pratica professionale, il Consiglio di facoltà, dopo aver comunque bandito le relative supplenze per le quali non pervenne alcuna domanda, ritenne opportuno affidare tali semestralità, mediante contratti di diritto privato, ad esponenti del mondo produttivo e a professionisti dotati di competenze specifiche che non potevano essere rinvenute all'interno della realtà universitaria, mentre i restanti insegnamenti opzionali vennero coperti con supplenze, valorizzando prioritariamente i contenuti e la portata innovativa della ricerca svolta dai docenti della facoltà o che già collaboravano con essa.

Il piano didattico complessivo venne deliberato dal Consiglio di facoltà in un primo momento nel febbraio del '98 e successivamente proposto nella versione definitiva nella seduta del 19 novembre, quando si accertarono le disponibilità dei nuovi professori chiamati per concorso o trasferimento.



Infatti, il Consiglio, dopo aver accolto nella seduta del 15 luglio 1998 il trasferimento del prof. Tommaso di Fonzo associato di Statistica economica presso l'Università di Venezia, il 19 settembre chiamò il prof. Giorgio Brunello, straordinario presso l'Università di Udine, per il posto vacante di Politica economica, e il 22 ottobre deliberò l'assegnazione dei posti di seconda fascia per Economia politica e Ragioneria generale e applicata rispettivamente ai professori Bruno Maria Parigi e Maria Silvia Avi, provenienti entrambi dall'università Ca' Foscari.

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati, congiuntamente ai buoni risultati ottenuti dagli studenti, venne accolto con soddisfazione dal Consiglio di facoltà, che a tal proposito così si esprime: *“La facoltà segue con continuità la performance degli studenti attraverso incontri diretti, colloqui di gruppo con i referenti degli studenti, analisi delle statistiche sugli esami superati e sulla valutazione dei corsi da parte degli studenti. L'insieme delle soluzioni organizzative adottate ha mostrato finora una buona efficacia in termini sia di superamento di esami sia di “tenuta del ritmo” da parte della maggioranza degli studenti. In particolare le soluzioni adottate - lo sviluppo di verifiche periodiche durante i corsi, il reclutamento di diversi esercitatori a fianco del docente ufficiale di ciascun corso, la valutazione dei corsi e dei flussi di attività dal punto di vista del carico di lavoro dello studente, la gestione efficiente ed efficace degli orari, ecc. - si sono mostrate adatte ad incentivare la concentrazione degli studenti e a stimolarne la continuità”*<sup>158</sup>.

**Il raccordo con il mondo produttivo.** Fin dall'inizio, il mondo produttivo e bancario, in particolare quello locale, ebbe un ruolo fondamentale per l'attivazione della facoltà di Economia. Fu dapprima sostenitore finanziario e spettatore attento degli eventi, in seguito protagonista attivo all'interno della facoltà, partecipando alle varie iniziative: stage, “I mestieri dell'Economia”, seminari, progetti formativi ad hoc anche con conferimenti finanziari diretti a studenti e docenti.

Di particolare rilievo in questa fase fu il consolidamento del progetto stage, che beneficiò della legge 24 giugno 1997, n.196, recante disposizioni in materia di promozione dell'occupazione, il cui art. 18 disciplina i tirocini formativi.

Si trattò di norme, divenute operative con i decreti attuativi del marzo 1998, che chiarirono alcuni aspetti fino ad allora controversi sulle modalità delle regole di ingaggio, rendendo obbligatori alcuni passaggi formali: la sottoscrizione di convenzioni fra università ed ente che erogava lo stage, l'assegnazione a ciascun studente sia di un tutor didattico sia di un tutor aziendale, la garanzia per lo studente di una copertura assicurativa presso l'Inail a carico dell'amministrazione promotrice, eccetera. La facoltà, anche sulla base di questa copertura

<sup>158</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 1998-99, pag. 5, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



normativa, lavorò molto sui metodi più efficaci per abbinare lo studente giusto allo stage giusto, per valorizzare la valenza formativa della pratica professionale e per riconoscere lo stage come un vero e proprio esame, grazie ad una valutazione basata su una relazione finale. La relazione doveva comprendere una descrizione dell'ente erogante e dell'attività svolta e doveva affrontare, anche con riferimenti bibliografici, un problema gestionale significativo; il metodo di valutazione teneva conto del rigore dei contenuti e dell'originalità e del modo di discutere del problema affrontato.

Sulla base di questi elementi, il consiglio di facoltà rinnovò per due anni il contratto ad Andrea Berti, come consulente per il progetto stage, e ne ottenne l'approvazione del Consiglio d'amministrazione dell'università il 2 giugno 1998, la cui delibera reputava il servizio svolto dalla facoltà conforme alle disposizioni statali e agli indirizzi dell'ateneo.

**L'internazionalizzazione.** Come detto, un aspetto peculiare dell'offerta formativa della facoltà di Economia fu anche la forte spinta verso l'internazionalizzazione, ovvero l'attenzione che fu rivolta allo studio e alla conoscenza di realtà e modelli economici diversi da quello locale, nonché l'interesse per il confronto tra metodologie e tecniche d'uso corrente nella pratica professionale negli altri Paesi industrializzati.

In questo, il Consiglio di facoltà ha proseguito la strada avviata fin dal 1° luglio 1996 quando il DSE propose alla facoltà – che approvò<sup>159</sup> – l'adesione dell'ateneo a socio istituzionale dell'*European Institute for Advanced Studies in Management* (EIASM) con sede a Bruxelles, un *network* internazionale di centinaia di prestigiose sedi universitarie nel campo del management, nonché di migliaia di studiosi e ricercatori.

A proposito della didattica il Consiglio di facoltà ritenne necessario invitare i docenti (in prevalenza per il quarto anno) a inserire nei contenuti delle lezioni e nei programmi d'esame riferimenti alle realtà estere, e a incentivare l'utilizzo di testi in lingua inglese da parte degli studenti, soprattutto per quanto riguardava l'analisi economica, i mercati finanziari, la gestione aziendale e la comparazione del diritto.

Fatto straordinario per il corso di laurea fu la chiamata dagli Stati Uniti di due docenti per tenere due corsi sul marketing, il primo concernente le decisioni dell'impresa in relazione al comportamento dei consumatori, il secondo riguardante le applicazioni della statistica alle ricerche di mercato<sup>160</sup>.

<sup>159</sup> Verbale del Comitato Tecnico Ordinatore del 1° luglio 1996, numero 20, punto 11, pagina 8. La facoltà versava ogni anno 2 milioni di Lire degli 8 necessari per l'adesione; per tre anni, rinnovabili.

<sup>160</sup> Il prof Kumar Kamalesh ha tenuto insegnamenti presso la facoltà dal 2003 al 2020, mentre il prof. Aaron Ahuvia che ha iniziato nello stesso anno tiene tuttora un corso nell'ambito del Master



Accanto agli interventi sulla didattica in senso stretto, la facoltà predispose un piano di attività collaterali rivolte all'internazionalizzazione del percorso formativo, consistenti nella realizzazione di due corsi extra-curricolari di lingua tedesca e spagnola e di seminari su temi inerenti alla globalizzazione con l'intervento di esperti stranieri. Il Consiglio di facoltà, inoltre, riteneva molto importante che la conoscenza di diversi ambienti e modi di concepire l'agire economico avvenisse in modo molto più proficuo e stimolante attraverso esperienze dirette di studio e di attività pratiche all'estero. A questo proposito la facoltà si adoperò per aumentare l'offerta di scambi con l'estero mediante i programmi Socrates, puntando su una sempre più articolata dislocazione all'interno dei Paesi membri dell'Unione Europea.

Venne prestata attenzione anche alle opportunità di scambi culturali con atenei di altri Stati, sulla base di apposite convenzioni stipulate dall'università di Padova.

I rapporti della facoltà con le università estere venivano tenuti, sotto il profilo didattico, dai professori Costa e Viscolani, mentre la parte operativa era gestita da Andrea Berti, il quale, inoltre, aveva ricevuto l'incarico dal Consiglio di facoltà di espandere anche all'estero l'offerta di stage, con cui lo studente avrebbe potuto acquisire un prezioso bagaglio di conoscenze professionali.

L'attenzione all'internazionalizzazione è testimoniata anche dal fatto che da un lato aumentarono gli scambi all'interno del programma Socrates (ex Erasmus), dall'altro vennero riservati a studenti stranieri non comunitari, sia per il 1997 sia per il 1998, 10 posti all'interno dello scaglione di immatricolazione prestabilito<sup>161</sup>.

Naturalmente, il perseguimento delle linee guida doveva misurarsi con l'aspetto centrale delle limitate risorse a disposizione, in particolare, relativamente ai punti budget per la docenza. Tenendo in considerazione i criteri e le scelte già effettuate dal Comitato Tecnico Ordinatore, il Consiglio di facoltà aveva, al suo insediamento, due professori ordinari per l'area economico-aziendale, due per quella economico-politica, un ordinario e un associato per l'area statistico-matematica e infine un professore di seconda fascia e un ricercatore per l'area giuridica. Questo quadro, che era frutto di decisioni prese dal Comitato sulla base degli indirizzi fissati nel '95 dal Senato accademico, si fondava su un'ipotesi di sviluppo che prevedeva l'utilizzo di 87 punti budget nell'arco di sei anni. Il Consiglio di facoltà, confermando sostanzialmente il programma di distribuzione delle risorse per la docenza già stabilito dal comitato, nella seduta

in Business Administration.

<sup>161</sup> Paolo Vigato, "Facoltà di Economia, primo bilancio in attivo", *Il Mattino di Padova*, 20 marzo 1997. Si veda la sezione "Rassegna stampa".



del 19 febbraio 1998, preso atto dell'assegnazione di 51.22 complessivi punti da parte dell'ateneo, deliberò l'accrescimento dell'organico per l'anno accademico 1998-99, prevedendo le chiamate di quattro professori di seconda fascia e di due ricercatori.

L'insieme delle linee guida e delle decisioni fin qui elencate trovarono la loro prima sintesi il 16 luglio 1999 quando i primi quattro laureati – Davide Gambarotto, Alice Faggin, Chiara Marcati e Annalisa Montagner – ricevettero direttamente dal magnifico rettore Giovanni Marchesini il titolo di dottori in Economia. Fu una cerimonia solenne, in Aula Magna, che mostrò l'attenzione della comunità accademica, di quella studentesca e di quella industriale e finanziaria del territorio al progetto della facoltà. In quella occasione il magnifico rettore si congratulò con i colleghi di Economia *“perché hanno saputo in pochissimo tempo mettere in piedi questa struttura formativa molto bella, molto agile, in un grandissimo rispetto della tradizione di questa università. [...] E quindi, anche quest'ultima nostra figlia, la tredicesima facoltà, è arrivata alla conclusione di mettere in piedi qualcosa di entusiasmante [...] Non avevamo dubbi su questo, ma la sfida era forte perché l'università sta vivendo un momento di risorse scarsissime”*. Gli fece eco il presidente di Antonveneta Dino Marchiorello, il quale, dopo aver ricordato *“la mia laurea con il professor Marco Fanno il 6 settembre del 1947, un mese prima della nascita di Favotto, mi congratulo sia con gli studenti sia con i docenti e non posso che plaudire al fatto che avete mostrato come si possa superare la tradizionale frattura fra università, ricerca e studio e produzione industriale mediante gli stage e le tesi applicate in azienda”*<sup>162</sup>.

## 5.2 Sperimentaltà, accountability e progettazione

La dialettica fra tradizione e innovazione illustrata nel paragrafo precedente si fondeva, nella gestione della facoltà, con un certo grado di sperimentaltà. Sono aspetti che si sono tra loro integrati nell'evoluzione della stessa. In sostanza, si viveva di una combinazione di regole di programmazione, di monitoraggio e di valutazione, legate ad una trasparenza sistematica verso l'interno e verso l'esterno, e anche di una costante ricerca di nuove proposte e nuove iniziative.

Ad esempio, riguardo alla sperimentaltà, oltre ai modi di attuazione delle linee guida prima illustrati, fu interessante una prima e nuova modalità di “ingag-

<sup>162</sup> Il video della cerimonia è disponibile sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it) nella sezione “Video”. Si veda inoltre Davide Nordio, “Laureati i primi quattro dottori in Economia. Hanno già un lavoro”, *Il Gazzettino*, 17 luglio 1999, nella sezione “Rassegna stampa”.



gio”, ovvero una sorta di coinvolgimento nella mission della facoltà, sottoforma di impegni che venivano formalmente configurati ai docenti neo-reclutati.

In questo già il CTO aveva impostato una linea, quando nell'aprile 1996 nell'ambito dei processi di *“deliberazione di 3 bandi per trasferimento di posti di 1ª fascia”* aveva predisposto *“una bozza del quadro dei “doveri didattici dei docenti” in vista del reclutamento di nuovi docenti”*<sup>163</sup>.

Era un documento *“Doveri didattici dei docenti”*, poi approvato, che prevedeva *“orientamenti generali”* con specificazioni diverse per lezioni, ricevimento, alternanza periodi didattica-congedi per ricerca e gestione impedimenti fra professori di ruolo, professori incaricati e supplenti e ricercatori.

Sulla base di questi preliminari, una nota interna approvata dal Consiglio di facoltà del 15 novembre 2002 esplicitamente indicava gli *“Impegni chiesti dal CdF ai neo reclutati”*. Il testo della nota era il seguente:

*“Il Consiglio di Facoltà di Economia di Padova ha specificato, nell'ambito della VS chiamata, i principali impegni didattici e di ricerca che si attende voi assolviate.*

*Ciò servirà anche come base di riferimento per i giudizi che la Facoltà sarà chiamata, eventualmente anche su VS richiesta, ad esprimere in futuro:*

1. *Sviluppo di attività didattica per almeno 13-15 crediti a livello di laurea triennale o specialistica o dottorato o master, secondo le necessità di programmazione didattica fissate dal CdF con disponibilità ad una erogazione eventualmente fuori Facoltà, anche fuori Padova, in base alle esigenze della Facoltà; si terrà conto anche della valutazione della didattica da parte degli studenti dei seminari e convegni didattici organizzati anche con il coinvolgimento di autorità ed enti, degli stage seguiti e del supporto al placement;*
2. *Supporto agli studenti con disponibilità ad essere relatore di almeno 10 tesi di laurea all'anno, a fare da correlatore di altre tesi e a fungere da referente per gli stage; si terrà conto del numero e tipologie delle tesi seguite;*
3. *Organizzazione di convegni e seminari, di cui possibilmente uno internazionale, nel triennio, nonché la partecipazione a convegni internazionali in qualità di relatore;*
4. *Attivazione di almeno 3 nuovi scambi Erasmus con Università europee di buon livello;*
5. *Sviluppo di progetti di ricerca su fondi locali, nazionali o internazionali su temi che possano incontrare l'interesse della Facoltà e con attenzione alla dimensione internazionale;*
6. *Uso attivo, intenso e corrente nella attività didattica delle moderne strumen-*

<sup>163</sup> Comitato Tecnico Ordinatore, seduta del 29 aprile 1996, *“Doveri didattici dei docenti”*, verbale n. 18, pag. 6.



*tazioni didattiche (lucidi, ecc.), nonché delle nuove tecnologie informatiche e telematiche (personal computer, software didattico, cd rom, collegamenti internet, uso del sito web, ecc.);*

7. *Sviluppo di testi o materiali didattici adeguati al nuovo modello “3+2”;*
8. *Impegno fattivo nella vita organizzativa della Facoltà, del Dipartimento e dell’Ateneo con pieno rispetto degli obblighi ufficiali;*
9. *Indicazione della Facoltà, ogniqualvolta possibile, nei materiali informativi connessi alla partecipazione a congressi-seminari o in situazioni simili (di norma nella presentazione di lavori scientifici si cita il Dipartimento di appartenenza)<sup>164</sup>.*

L’obiettivo era quello di motivare e contemporaneamente responsabilizzare i nuovi docenti all’impegno che andavano assumendosi all’interno della facoltà. Formula insolita, chiaramente basata sul mutuo consenso e impegno, che toccava più il valore delle persone che non gli aspetti amministrativo-contrattuali, peraltro fatta propria dai docenti neoentrati, come ad esempio Avi, Casarin e Zen, e in seguito Beghin, Beretta, Cappellari, De Acutis e Rettore.

Altro caso interessante di sperimentaltà, fu quello dell’Advisory Board, ovvero l’attivazione di un organismo di confronto formato da accademici, economisti, imprenditori e professionisti chiamato a discutere indirizzi, contenuti e piani di sviluppo della facoltà.

La creazione dell’Advisory Board rientrava nell’intento di potenziare le occasioni di confronto e di conoscenza della realtà economica esterna, mediante la realizzazione di seminari e conferenze e attraverso la partecipazione alle lezioni di esponenti del mondo produttivo pubblico e privato. Applicava inizialmente una formula aperta: vedeva promotori i docenti della facoltà e partecipanti i vari relatori a seminari e conferenze. Dalla fine del 1997 al dicembre del 1998, l’Advisory Board si riunì tre volte e ad esso presero parte, ospiti della facoltà, illustri personalità come Mario Monti, commissario dell’Unione Europea, Sergio Romano, ambasciatore e opinionista politico, Mario Draghi, direttore generale del ministero del Tesoro, i quali trattarono con i membri del Comitato rilevanti questioni di attualità economica<sup>165</sup>.

Un ulteriore fronte di innovazione fu il processo di *accountability* con il quale la facoltà rendeva conto, sia all’interno che all’esterno, degli obiettivi e dei risultati raggiunti anno per anno. Questi venivano, infatti, messi “nero su bianco” nei bollettini, vera e propria guida a tutti i contenuti della facoltà, che venivano redatti con cura quasi maniacale. Nell’anno accademico 1997-98, ad

<sup>164</sup> Allegato 3 al verbale del Consiglio di facoltà del 15 novembre 2002.

<sup>165</sup> Si veda il paragrafo 6.4, specifico sull’Advisory Board.



esempio, la facoltà aveva individuato dieci obiettivi e l'anno successivo, in totale trasparenza e condivisione con gli studenti, aveva riportato, per ogni obiettivo il suo conseguimento o meno, assieme ai nuovi obiettivi preposti. Nei bollettini successivi – 98-99 e 99-2000 – si applicò lo stesso criterio comunicativo. Si trattò di un esempio particolarmente originale nella comunicazione di facoltà, da cui emerge con chiarezza lo sforzo di programmazione e monitoraggio. Altre facoltà avevano bollettini parimenti ricchi di informazioni e di dettagli, ma era la prima volta che obiettivi programmatici e risultati relativi erano illustrati in modo esplicito e schematico.

Di seguito, il testo del bollettino 1999-2000 che riporta, oltre agli obiettivi dell'anno accademico che stava per iniziare, anche obiettivi e risultati dei due anni precedenti 97-98 e 98-99:

### *1.2 Anno accademico 1999/2000: obiettivi*

*I principali obiettivi dell'anno accademico 1999/2000 sono:*

- *consolidamento della qualità organizzativa finora raggiunta, specie attraverso l'uso di meccanismi di monitoraggio e di affinamento dei processi e dei risultati;*
- *ampliamento dei corsi offerti nel Corso di Laurea in Economia e Commercio e dell'offerta formativa della Facoltà;*
- *miglioramento della funzionalità della sede di Via Venezia n.13 anche con la acquisizione di nuovi spazi;*
- *ulteriore potenziamento dell'utilizzo del sito web come strumento di informazione, comunicazione e dibattito;*
- *maggiore trasparenza e integrazione fra gli uffici di Via Venezia n.13 e quelli di Via S. Canziano n. 8;*
- *piena funzionalità dell'aula informatica*
- *ulteriore potenziamento di rapporti internazionali (stage, corsi, scambi, ecc.);*
- *reclutamento di nuovi docenti di alta qualità e interessati al progetto della Facoltà;*
- *potenziare l'uso del personal computer e dei collegamenti in rete da parte degli studenti.*

### *1.3 Un giudizio complessivo*

*La Facoltà segue con continuità la performance didattica degli studenti attraverso incontri diretti, colloqui di gruppo con i referenti degli studenti, analisi delle statistiche sugli esami superati e sulla valutazione dei corsi da parte degli studenti. L'insieme delle soluzioni organizzative adottate ha mostrato finora una buona efficacia in termini sia di superamento di esami sia di "tenuta del ritmo" da parte della maggioranza degli studenti.*

*In particolare, le soluzioni didattiche adottate - lo sviluppo di verifiche periodiche durante i corsi, il reclutamento di diversi esercitatori a fianco del docente ufficiale di ciascun corso, la valutazione dei corsi e dei flussi di attività dal punto di vista del carico di lavoro dello studente, la gestione efficiente ed efficace degli orari, ecc. - si sono mostrate adatte a incentivare la concentrazione degli studenti e a stimolarne la continuità. Sulla base dei risultati ottenuti dagli studenti iscritti*



*negli anni accademici 1995/96 e 1996/97 appare verosimile prevedere che più del 50% degli studenti finirà per laurearsi entro il primo anno fuori corso.*

#### *1.4 Obiettivi e risultati dei precedenti anni accademici*

*Nell'a.a. 1997/98 la Facoltà aveva fissato gli obiettivi (o) sotto riportati; a questi vengono abbinati i risultati (r) raggiunti:*

**o.** *qualificare la prova di selezione-ammissione in termini di misurazione delle capacità sia logiche, di relazione, di memoria e di rapidità sia di potenzialità di apprendimento da parte degli studenti;*

**r.** *il Dipartimento di Psicologia ha aggiornato seguendo queste indicazioni gli items del test;*

**o.** *curare l'accoglienza delle matricole in termini organizzativi cercando di rendere attraverso dei pre-corsi più omogenea la classe rispetto alle scuole di provenienza;*

**r.** *sono stati organizzati tre pre-corsi in economia aziendale, matematica e istituzioni di diritto; i benefici di omogeneizzazione sono risultati evidenti;*

**o.** *migliorare il questionario di introduzione degli studenti ammessi in modo da avere un quadro più completo e analitico delle caratteristiche degli studenti;*

**r.** *in particolare, si sono inserite domande che hanno permesso di ricostruire il quadro sociale rappresentato dagli studenti iscritti, di conoscere le attività collaterali alla formazione universitaria svolte dagli studenti e di alcuni dettagli utili sulle scuole superiori di provenienza;*

**o.** *responsabilizzare maggiormente gli studenti alla concentrazione e alla continuità di studio richieste dall'organizzazione semestrale della didattica;*

**r.** *i richiami sono stati costanti e reiterati sia durante i corsi sia nelle occasioni di dibattito e discussione;*

**o.** *ulteriore affinamento delle innovazioni didattiche: compattamento dell'orario delle lezioni, maggior numero di esercitazioni e di corsi integrativi, prove di verifica intermedie durante i corsi, sperimentazione di più modalità di esame, raccordo col mondo produttivo sia per le matricole (relazione scritta su una azienda) sia per gli studenti del terzo anno (stage e avvio della tesi);*

**r.** *l'orario è stato concentrato in modo che gli studenti potessero frequentare per 4 pomeriggi (1° anno) o per 3 mattine (2° anno) o per 3 pomeriggi (3° anno); in pressoché tutti i corsi sono state tenute conferenze didattiche per esercitazioni, discussione di casi, sviluppo applicato di contenuti, ecc.; non sono emerse richieste di corsi integrativi; lo sviluppo di prove di verifica intermedie è ormai diventata una positiva routine; si sono sperimentate modalità variegate di sviluppo dell'esame; il raccordo col mondo produttivo è stato costante e attento;*

**o.** *affinamento e sviluppo degli insegnamenti del 3° e 4° anno con enfasi su contenuti e su docenze internazionali;*

**r.** *il risultato della progettazione è visibile nella struttura dei corsi del 4° anno; in particolare, si è cercato di organizzare i corsi, tutti semestrali di 30-36 ore, su tre percorsi: finanza, professioni e management pubblico e privato; sono stati anche previsti due corsi di marketing che sono stati tenuti in lingua inglese da docenti statunitensi;*

**o.** *ulteriore sviluppo dei seminari della Facoltà sia generali con protagonisti della vita economica e istituzionale del Paese sia più tipicamente professionalizzanti;*



*r.* sono stati organizzati seminari sia nell'ambito dei corsi sia in occasioni di iniziative svolte in collaborazione con alcuni Dipartimenti o come proposte della Facoltà;

*o.* rafforzare il ruolo del gruppo di imprenditori, manager, personalità istituzionali che agisce da Advisory Board nelle scelte di medio termine della Facoltà;

*r.* sono state tenute due riunioni: hanno aderito per ora 20 membri (industriali, banche, società di servizi, studi professionali);

*o.* avvio di più strette collaborazioni con alcuni Dipartimenti dell'Ateneo per mettere a disposizione degli studenti della Facoltà servizi avanzati di accesso a banche dati economiche, finanziarie, aziendali, giuridiche anche internazionali;

*r.* si sono consolidati i rapporti con i Dipartimenti di Diritto Comparato, di Matematica Pura e Applicata, di Scienze Economiche "Marco Fanno" e di Scienze Statistiche.

Invece **nell'a.a. 1998/99** il sistema degli obiettivi (*o*) e dei risultati (*r*) è stato il seguente:

*o.* la concentrazione dell'attività didattica nell'unica sede di Via Venezia n.13;

*r.* tutta l'attività didattica è ora concentrata nella sede di Via Venezia n.13; qualche convegno o seminario è tenuto presso il palazzo del Bo nelle sedi dei Dipartimenti o in altre località dedicate tipo la sede estiva dell'università a Bressanone;

*o.* l'istituzione di una segreteria didattica nella sede di Via Venezia n. 13;

*r.* la segreteria didattica è pienamente funzionante e sarà ulteriormente potenziata;

*o.* il pieno utilizzo a fini sia informativo-amministrativi sia formativi, anche attraverso collaborazioni esterne, del sito Web della Facoltà;

*r.* con la collaborazione di uno studente della Facoltà il sito è stato migliorato e potenziato e sta progressivamente affermandosi come nuova modalità standard di comunicazione interna ed esterna;

*o.* l'aumento degli scambi Socrates e la loro maggiore articolazione fra più Paesi europei;

*r.* gli scambi sono passati da 15 a 38 e riguardano i seguenti Paesi europei: Austria, Danimarca, Francia, Galles, Germania, Inghilterra, Irlanda del Nord, Spagna, Ungheria.

*o.* l'affinamento della valutazione dei corsi da parte degli studenti;

*r.* la scheda di valutazione è stata rivista, mentre vanno migliorate le procedure organizzative di erogazione ed elaborazione;

*o.* lo sviluppo di un "progetto tesi" differenziato fra elaborati brevi e tesi in senso proprio;

*r.* il nuovo regolamento delle tesi, ora in fase di sperimentazione da parte dei primi laureandi, prevede che la tesi venga svolta in 3 mesi, sia di circa 70 pagine e possa essere valutata fino a 4 punti; se durante lo sviluppo della tesi emergono caratteristiche di qualità e impegno che lo suggeriscono, la tesi può evolvere a "tesi approfondita" con massimo 6 mesi di lavoro e 8 punti;

*o.* avvio di ulteriori "progetti per temi" integrati su corsi, stage, tesi, seminari, contatti esterni ed altro;

*r.* si è preferito rinviare questo progetto a quando la struttura del corpo docente sarà più consolidata;

*o.* miglioramento nel controllo dei carichi di studio degli studenti;



- r. si è cercato di operare attraverso il monitoraggio delle performance all'esame degli studenti e l'affinamento dei carichi di testi e materiali didattici nei corsi;*
- o. aumento numerico, specie per le esperienze all'estero, degli stage;*
- r. il numero degli stage attivati ha superato i 60; di questi 2 sono stati svolti all'estero. Sono disponibili altri stage all'estero ma talvolta mancano gli studenti interessati a seguirli;*
- o. aumento nel numero dei premi erogati da enti esterni agli studenti per lo sviluppo di progetti di tesi ritenuti meritevoli;*
- r. diverse progetti di tesi sono stati avviati in collaborazione con enti esterni ma il numero dei premi ex-ante non è aumentato;*
- o. avvio della progettazione di possibili nuovi programmi didattici a livello di Diploma di Laurea e/o del post-laurea;*
- r. la Facoltà ha proposto all'Ateneo la attivazione di un nuovo Corso di Laurea in "Economia e management dei servizi" ma la riforma in corso a livello nazionale dei curricula universitari nell'ambito dell'autonomia didattica degli Atenei ne ha spostato più avanti la valutazione;*
- o. sviluppo dell'attività dell'Advisory Board formato da industriali, banche, società di servizi, studi professionali, ecc.;*
- r. si sono proseguiti gli incontri e le collaborazioni con i membri dell'Advisory Board;*
- o. miglioramento della comunicazione verso il sistema delle scuole medie superiori;*
- r. si sono attivate forme di comunicazione frequente con i Presidi delle scuole superiori del Veneto; la Facoltà ha anche collaborato con un istituto superiore nel lancio di un corso di Formazione Integrata Superiore (FIS);*
- o. sperimentazione di cicli di incontri integrativi dei corsi ufficiali su temi di attualità o su conoscenze ritenute comunque utili (come ad esempio elementi di spagnolo e/o di tedesco per l'economia e il management o cicli di cultura generale sul design e la comunicazione, sull'etica di impresa o altro);*
- r. si sono tenuti tre cicli di incontri in "Tedesco per l'economia e il management" (12 studenti), "Spagnolo per l'economia e il management" (25 studenti) e "Design e comunicazione fra arte e mestiere" (65 studenti);*
- o. avvio sperimentale, una volta definite le norme di Ateneo, del merchandising interno agli studenti di Economia del logo della Facoltà;*
- r. le norme di Ateneo non sono ancora state definite; la Facoltà comunque è pronta allo sviluppo di un merchandising di qualità del proprio logo<sup>166</sup>.*

Questo tipo di rendicontazione è proseguita fino al passaggio dei bollettini da stampa cartacea a online, dove si sono adottate modalità più contingenti e snelle. Esso poggiava in gran parte su un "sistema informativo organico" – referenti prof. Enrico Rettore e dott. Matteo Grigoletto – che nel settembre del 2001 appariva configurato nel seguente modo:

#### 1. Preiscritti

<sup>166</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 1999-2000, punti 1.2, 1.3 e 1.4, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



Dinamiche giornaliere preiscrizioni / Dati anagrafici (dal centro di calcolo) / Questionario al test

2. Entrati-Iscritti

Questionario entrata / Dati anagrafici (dal centro di calcolo) / Serie stock e flussi (TARati, abbandoni, trasferimenti, nuovi entrati) / Con/senza assegni ESU

3. Studenti

Esami per coorte (dal centro di calcolo) / Esami per corso (dal centro di calcolo) / Valutazione (analisi annuali post aggregate) / A che punto sei? (questionario)

4. Laureandi

Stock e flussi

5. Laureati

Per coorte e sessione / Per coorte, stage ed erasmus/estero / Per anno e per relatore/area / Per classi di voto / Per sessione e tipologia (normale, progredita)

6. Erasmus

Erasmus per anno / Erasmus con assegni ESU

7. Stage

8. Aspetti economici e finanziari

Sul fronte della progettazione, interessanti furono le riflessioni avviate fin dal gennaio 2002 su un possibile piano di sviluppo della facoltà al 2010. Durante la seduta del 20 giugno il Consiglio di facoltà discusse con un *“intenso dibattito al quale partecipano tutti i membri del Consiglio [...] l’analisi della situazione di fondo della facoltà”*<sup>167</sup> sulla base del documento, elaborato nel gennaio precedente, riportato integralmente di seguito. Si trattò di una lungimiranza e di una visione del tutto anomale per le abitudini di allora, che denotavano una particolare propensione, da un lato, a sposare l’ufficialità della burocrazia ordinaria con analisi a tutto campo e, dall’altro, ad avere la piena consapevolezza di gestire il presente in una chiave futura.

*FACOLTA’ DI ECONOMIA - Consiglio di Facoltà 20.6.2002 - Preside: Francesco Favotto*

*Scambio di opinioni su “PROGETTO 2002-2010” (gennaio 2002, ff)*

**Prima fase: 1995-2001**

*a. La Facoltà è stata istituita nel 1993 e attivata nell’a.a. 1995-96.*

*È sempre stata a “numero chiuso” con 260-310 ammessi per a.a..*

*I presenti al test di ammissione sono oscillati fra 650-1000; nell’a.a. 2001-02 sono stati 700. Gli iscritti provengono in larga prevalenza dalla provincia di Pado-*

<sup>167</sup> Verbale del Consiglio di facoltà del 20 giugno 2002.



va (55%) e dalle altre province venete (40%) nonché dai Licei (40%) e dagli Istituti Tecnici Commerciali (50%).

b. I primi laureati sono usciti nel luglio 1999 e, a tutt'oggi, sono poco meno di 400 (5 sono in dottorato di ricerca). La media dei laureati entro il 5° anno è stimabile intorno al 60% (media nazionale 30% in 7-8 anni).

c. Il corpo docente - giovane e autorevole in termini sia di progetti e di risultati di ricerca sia di capacità formativa e relazionale - è di 25 accademici (12,4,9), c.a. 40 supplenti-contratto e c.a. 50 collaboratori didattici. La situazione "a regime" sarà di c.a. 32-34 accademici fissi.

d. Nella classifica 2000 delle Facoltà di Economia in Italia il quotidiano *La Repubblica* & CENSIS quotava Padova al 1° posto nella ricerca, mentre nel 2001 la collocava al 2° (su 40 pubbliche circa).

e. Gli scambi internazionali di studenti Erasmus più California e Boston e altro sono c.a. 80 all'anno (percentuale più alta in Padova su studenti in corso). Economia è stata la prima Facoltà in Padova ad approvare "dual degree agreements" con Università europee (Manchester e Montpellier).

f. Gli stage gestiti dalla Facoltà sono oltre 100 (dall'a.a. 2001-02 lo stage, a iniziativa studente, è obbligatorio). L'attenzione verso la Facoltà da parte del sistema produttivo e finanziario del Nord Est è molto alta. Il bilancio corrente annuo è sui 350 milioni. L'Ateneo ha acquisito un edificio "ad hoc" (operativo dal 2004).

g. L'offerta didattica attuale comprende: 2 CLtr (CLEA e CLEC), 3 CLspec verosimilmente a partire dall'a.a. 2003-04 (B&F, E&D, MANAG), corsi di perfezionamento (col CUOA, con Medicina), Master Europeo in Fragrance and Cosmetics con Farmacia di Padova, Parigi- Versailles, Plymouth e Barcellona e dottorato in "Economia e Management" nel DSE "Fanno".

h. Docenti della Facoltà tengono supplenze presso: Univ di Pd (Giurisprudenza, Medicina, Scienze MM.FF.NN., Scienza della Formazione, Scienze Politiche, Scienze Statistiche), Univ. di Ud (Giurisprudenza), Univ. di Venezia (3 a Economia). Tengono supplenze in Facoltà docenti provenienti da: Univ. di Pd (Ingegneria, Lettere e Filosofia, Scienza della Formazione, Scienze Statistiche, Scienze Politiche), Univ. di Ud (Economia), Univ. di Venezia (Economia), University of Michigan-Dearborn, Eastern University of Michigan.

Le 5 linee guida finora seguite con successo sono: numero chiuso come patto di qualità fra studenti e docenti, massima efficienza-efficacia organizzativa, sistematico raccordo col mondo produttivo-finanziario, internazionalizzazione, uso tecnologia ICT.



### **Possibile nuovo obiettivo 2002-2010**

*“puntare a diventare in cinque anni una delle migliori, se non la migliore, Facoltà di Economia in Italia e nei successivi cinque una delle migliori in Europa” attraverso:*

- reclutamento degli studenti più preparati e motivati da tutta Italia e dall'Europa con nuovo mix 50% test + 50% voto maturità;
- lauree in tre e cinque anni, compresi stage ed esperienze di studio all'estero;
- promuovere giovani con solide basi culturali e teoriche in economia e in economia e direzione aziendale, nonché, contemporaneamente, con alta capacità di lettura, interpretazione e azione nella realtà economica di un Paese-territorio e in quella di un'azienda o di un sistema di aziende;
- i risultati attesi di tale qualità potranno essere misurati in più modi, in particolare nel numero di laureati nei termini legali che accedono con rapidità a percorsi professionali di qualità nello scenario locale, nazionale e internazionale e/o che vengono ammessi nei programmi Master e Dottorato di ricerca a livello nazionale e internazionale.

### **Con quali specificità culturali e formative?**

*Un progetto di questo tipo va caratterizzato sul piano culturale e formativo; un possibile mix delle specificità potrebbe essere riassunte in:*

- forte investimento sia nella teoria economica micro e macro a livello locale e globale sia nello studio delle istituzioni pubbliche e private che promuovono lo sviluppo economico e sociale di un territorio, con particolare attenzione alle esperienze originali del Nord Est Italia;
- massima integrazione dei quattro pilastri disciplinari della Facoltà;
- sistematico incontro fra teoria e pratica (partendo, nel percorso formativo, da casi applicati e “storici”);
- sviluppo di capacità degli studenti di analizzare problemi e avviare azioni in situazioni reali e concrete nonché di maturare riflessioni e comportamenti entro gruppi di lavoro o di azione.

### **Le leve del progetto potrebbero essere:**

#### *a. offerta didattica*

- conferma degli attuali due CL triennali - CLEA e CLEC - allargando la base formativa con corsi più di base nei primi due anni (ad esempio al primo anno solo tre corsi di 20 crediti ciascuno con moduli interni per vincolo cui) (i docenti insegnano anche corsi “vicini” e non solo il loro);



- *impostazione, entro i vincoli di cuf minimi da classi, dei tre CL specialistici sul modello di un Master in Business Administration (MBA) in joint (franchising del marchio?), con very outstanding Università statunitensi tipo Wharton o Berkeley o Sloan o Rice o altro;*

- *altre offerte mirate con cuf accreditati (e marchio) della Facoltà ed erogate in Italia e/o all'estero.*

#### *b. reclutamenti*

- *reclutamento di accademici di alta qualità scientifica e/o con referenze internazionali nei rispettivi campi nonché di alta-documentata capacità e dedizione formativa e solido sistema di relazioni esterne (per ricerca e sviluppi professionali);*

- *attuazione di criteri di alta rotazione (ad es. non promozione interna);*

- *reclutamenti anche internazionali di brillanti ricercatori o professori autorevoli "pensionandi" (ad es. su contratti di 3-5-7 anni; con norme attuali e finanziamento MIUV o esterno; attenzione alla onerosità);*

- *copertura anche dei settori "strumentali" (lingue, tecnologie dell'informazione, storia, cultura, ecc.)*

- *sistematico monitoraggio delle performance dei docenti con riconoscimento di premi (anche finanziari)*

#### *c. ricerca*

- *promozione di progetti di ricerca su pochi temi trasversali comuni che rendano riconoscibile la Facoltà anche nei circuiti internazionali e che favorisca una linea di accreditamento in Italia e all'estero necessari anche per attrarre su base stabile validi studiosi (in questo va cercata anche una specificità entro il DSE) e studenti*

#### *d. didattica*

- *maggiore rigore nel controllo, su standard internazionali, della qualità della didattica, delle tesi specie dal punto di vista dell'effettivo apprendimento "al fare" degli studenti e del funzionamento*

- *attivazione di un board di colleghi internazionali (tipo Nucleo di Valutazione Interno, NdVi)*

- *lancio di una iniziativa editoriale (un brand) di Facoltà (magari in joint con editore international) per materiali didattici moderni*

- *idem per collane di "casi di specie" sia aziendali sia economici a valenza nazionale e internazionale (anche con raccolte di articoli su riviste e giornali)*

- *riconoscimenti anche finanziari ai docenti (incentivi di Ateneo e di Facoltà)*

#### *e. servizi per gli studenti*

- *in entrata (numero programmato e ottimo accoglimento)*

- *durante il percorso formativo (residenzialità, stage, estero, monitoraggio costante performance)*



- in uscita (*placement* e sviluppo nonché supporto nel caso di sviluppi internazionali)
- nel follow up (alumni)
- f. relazioni esterne
  - ufficio stampa a “core” nazionale
  - presentazioni/orientamento a livello nazionale (specie al SUD e non solo in Veneto o triveneto)
  - presenza con articoli dei docenti nei maggiori giornali e riviste nazionali (accordi con grandi editori)
  - sistematica proposta di seminari di Facoltà a valenza scientifico-divulgativa su temi di alta qualità e visibilità nazionale e internazionale (ad es. l'appuntamento annuo sulla relazione del Governatore, un appuntamento annuale sull'economia dell'Europa, eventi come il caso Argentina, ecc.) o su casi aziendali di rilievo specie del territorio triveneto (ad es. un ciclo sui casi aziendali emergenti come upgrading di Facoltà degli incontri con imprenditori di frontiera del corso di Costa)
  - advisory board a “valenza e impegno forti”
- g. fondi
  - fondi di Ateneo o del MIUR
  - attivazione di una fondazione esterna di specifico supporto al progetto (col supporto di un “fund raiser” professionale)
- h. spazi
  - la disponibilità del nuovo palazzo nonché di 2 aule più qualche altro spazio in Cà Borin più 2 aule in zona Padovanino dovrebbero essere sufficienti
- i. internazionalizzazione
  - consolidare e qualificare la rete degli scambi in Europa
  - reclutamento docenti stranieri sia Europa e Usa sia del “resto del mondo”
  - configurare un ruolo della Facoltà che attinge e interagisce a OVEST e sviluppa e interagisce a EST e FAR EST (ad esempio “seguendo” e “promuovendo” le imprese venete che si sono internazionalizzate?)
  - reclutare consulenti outstanding fra i Dean più bravi a livello internazionale
  - attivazione di joint projects, se possibile, con franchising
- l. opportunità e garanzie
  - un progetto un progetto di questo tipo potrebbe generare tensioni fra studiosi e aree ad asimmetrica evoluzione lungo la linea indicata; andrebbe quindi previsto fin da subito un sistema di opportunità-garanzie su gradualità e bilanciamento di poteri; ad es. aggiornare il quadro “punti docenza” per 4 aree disciplinari + “area progetti” sulla base dei prevedibili carichi, specificare per area la portata della fattibile internazionalizzazione, migliorare i criteri di “promozione interna” via giudizio di straordinariato;



- di seguito, a titolo di esempio e memoria, sono riportati gli impegni che il CdF ha finora definito per i “neo assunti” in Facoltà:

1. sviluppo di attività didattica per almeno 13-15 crediti a livello di laurea triennale o specialistica o dottorato o master, secondo le necessità di programmazione didattica fissate del CdF con disponibilità ad una erogazione eventualmente fuori Facoltà, anche fuori Padova, in base alle esigenze della Facoltà;

2. supporto agli studenti con disponibilità ad essere relatore di almeno 10 tesi di laurea all’anno, a fare da correlatore di altre tesi e a fungere da referente per gli stage;

3. organizzazione di convegni e seminari, di cui possibilmente uno internazionale, nel triennio;

4. attivazione di almeno 3 nuovi scambi erasmus con Università europee di buon livello;

5. sviluppo di progetti di ricerca su fondi locali, nazionali o internazionali su temi che possano incontrare l’interesse della Facoltà e con attenzione alla dimensione internazionale;

6. uso attivo, intenso e corrente nella attività didattica delle moderne strumentazioni didattiche (lucidi, ecc.), nonché delle nuove tecnologie informatiche e telematiche (personal computer, software didattico, cd rom, collegamenti internet, uso del sito web, ecc.),

7. sviluppo di testi o materiali didattici adeguati al nuovo modello “3+2”;

8. impegno fattivo nella vita organizzativa della Facoltà e pieno rispetto degli obblighi ufficiali;

9. indicazione della Facoltà, ogniqualvolta possibile, nei materiali informativi connessi alla partecipazione a congressi-seminari o in situazioni simili (di norma nella presentazione di lavori scientifici si cita il Dipartimento di appartenenza).<sup>168</sup>

m. il mix di conoscenze-competenze necessarie

- è importante sottolineare che la qualità del progetto dipenderà sia dalla qualità degli studiosi-formatori sia dalla qualità dei servizi e delle relazioni sia, infine, dalla qualità dell’amalgama dell’insieme

n. due problemi fra gli altri

- andranno trovate le giuste e opportune coerenze con le linee evolutive delle altre Facoltà che offrono corsi economici ed economico aziendali in Padova come Ingegneria Gestionale, Scienze Statistiche, Scienze politiche e Giurisprudenza;

- va sviluppata la disponibilità individuale a far avanzare il progetto<sup>168</sup>.

<sup>168</sup> Allegato 1, verbale del Consiglio di facoltà del 20 giugno 2002.



### 5.3 Il contributo al dibattito nazionale sulle “classi di studio”

Oltre che alla progettazione interna corrente, la facoltà era molto attiva anche nel dibattito nazionale relativo al posizionamento delle facoltà di Economia nella riforma più generale dell'università italiana. In particolare, il preside Favotto – anche membro della giunta della Conferenza dei Presidi di Economia e di Scienze statistiche – riportava costantemente in facoltà i termini del dibattito nazionale su autonomia, riforme delle facoltà, obiettivi di modernizzazione e così via. In questo contesto, nella seduta del Consiglio di facoltà del 23 settembre 1999, riferì una notizia raccolta durante un convegno secondo cui il gruppo di lavoro ministeriale per la Macroarea 5 (Economia, Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze statistiche, Sociologia), riguardo alla numerosità e denominazione delle “classi di corsi di studio” previste dall'articolo 4 del DM quadro, aveva deciso a maggioranza, per le facoltà di Economia, una soluzione che prevedeva tre classi: Economia, Economia e ambiente, Economia e tecnologie. Favotto informò anche che nel collegio dei presidi del 24 giugno gli stessi avevano deliberato di proporre un'unica classe di primo e di secondo livello più ampia, denominata “Economia e amministrazione”, lasciando aperto il discorso sulle classi di studio analitiche.

La consistenza e la qualità della delibera ne suggerisce un intero richiamo.

*“Il Preside informa di aver saputo informalmente solo di recente da colleghi di altre Facoltà italiane che in data 16 luglio 1999 il Gruppo di Lavoro Ministeriale (talvolta chiamato Commissione o Comitato d'Arca) per la Macroarea 5 (Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Scienze Statistiche, Sociologia), riguardo alla numerosità e denominazione delle “classi di corsi di studio” (di seguito classi di studio) previste dall'art.4 del DM quadro, ha imposto a maggioranza, per la parte relativa alla esperienza formativa delle Facoltà di Economia, la seguente soluzione: A classi di studio di 1° livello:*

*Economia*

*Economia e ambiente (con altre Facoltà)*

*Economia e tecnologie (con altre Facoltà)*

*B. classi di studio di 2° livello:*

*Economia*

*Economia e ambiente (con altre Facoltà)*

*Economia e tecnologie (con altre Facoltà)*

*Informa che nel Collegio dei Presidi di Economia del 24 giugno 1999 i Presidi avevano deliberato di proporre una unica classe di 1° di 2° livello più ampia denominata “Economia e amministrazione”. Non erano invece stati espressi pareri – lasciando aperto il discorso – sulle classi di studio in Economia e ambiente, Economia e tecnologie ed Economia e diritto (o istituzioni) proposte da alcune Facoltà. Precisa inoltre che della seduta non esistono verbali.*



*Dalle informazioni raccolte sembrerebbe che il quadro delle “classi di studio” approvato dal Gruppo di Lavoro Ministeriale per le esperienze formative tipiche delle altre aree raccolte nella Macroarea 5 siano le seguenti:*

**AREA GIURISPRUDENZA**

*A. classi di studio di 1' livello:*

*Giurisprudenza*

*Operatore giuridico*

*Scienze di governo e delle amministrazioni pubbliche (con Scienze Politiche)*

*B. classi di studio di 2' livello:*

*Giurisprudenza*

*Operatore giuridico*

*Scienze di governo e delle amministrazioni pubbliche (con Scienze Politiche)*

**AREA SCIENZE POLITICHE**

*A classi di studio di 1' livello:*

*Scienze politiche*

*Studi internazionali*

*Servizio sociale*

*Operatore della sicurezza e del controllo sociale*

*Scienze di governo e delle amministrazioni pubbliche (con Giurisprudenza)*

*Scienze dell'informazione e della comunicazione (con altre Facoltà)*

*Esperto della formazione per le organizzazioni complesse (con altre Facoltà)*

*classi di studio di 2' livello:*

*Scienze politiche*

*Studi internazionali e diplomatici*

*Scienze di governo e delle amministrazioni pubbliche (con Giurisprudenza)*

*Scienze dell'informazione e della comunicazione (con altre Facoltà)*

*Esperto della formazione per le organizzazioni complesse con altre Facoltà)*

**AREA SCIENZE STATISTICHE**

*A classe di studio di 1' livello:*

*Statistica*

*B. classi di studio di 2' livello:*

*Scienze statistiche, demografiche ed attuariali*

*Scienze statistiche ed economiche*

*Scienze statistiche attuariali e finanziarie*

*Statistica per la ricerca sperimentale*

**AREA SOCIOLOGIA**

*A classe di studio di 1' livello:*

*Sociologia*

*B. classi di studio di 2' livello:*

*Sociologia applicata*

*Politiche sociali*

*Tutela e valorizzazione dei beni demo-etno-antropologici*



*Il Preside informa che è possibile che ci siano altre "classi di studio" sotto esame nelle varie aree interne alla Macroarea 5 e si scusa col Consiglio di Facoltà di dover dare informazioni approssimative. Precisa a tal proposito che, oltre a non aver ricevuto, come detto, un verbale della seduta del Collegio dei Presidi del 24 giugno 1999, non ha ricevuto alcuna comunicazione sugli sviluppi delle proposte da parte del Presidente o della Giunta del Collegio dei Presidi di Economia.*

*Il Preside chiede al Consiglio se intende discutere tale problematica tenendo conto che si tratta di un passaggio normativo che ridefinirà l'architettura degli studi universitari del nostro Paese per i prossimi 10-20 anni e che il nodo delle "classi di studio" è tra i più cruciali perché produrrà la classificazione fondamentale dell'offerta didattica del sistema universitario italiano.*

*Si apre un intenso e puntuale dibattito al quale partecipano tutti i membri del Consiglio di Facoltà.*

*Alla fine del dibattito viene messa in approvazione la seguente proposta:*

- visto il quadro propositivo delle "classi di corsi di studio" proposto dal Gruppo di Lavoro Ministeriale per la Macroarea 5, così come descritto dal Preside;
- visto che nello "Schema di regolamento in materia di autonomia didattica degli atenei" (trasmissiono in data 6 settembre 1999 dal Ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica ai Presidenti dei due Rami del Parlamento per i prescritti pareri) le "classi di corsi di studio" sono definite come le classi di appartenenza dei corsi di studio dello stesso livello, comunque denominati dagli atenei, aventi gli stessi obiettivi formativi qualificanti le conseguenti attività formative indispensabili..";
- sottolineata l'inadeguatezza della proposta avanzata dal Gruppo di Lavoro Ministeriale nel valorizzare in pieno l'offerta formativa consolidata nell'esperienza delle Facoltà di Economia in questo Paese e nel rispondere alle attese del mercato del lavoro nel quale l'economista aziendale ha una sua precisa connotazione e conta su una consistente domanda;
- sottolineata inoltre la clamorosa asimmetria propositiva fra le varie aree disciplinari comprese nella Macroarea 5;
- accertato che gli obiettivi formativi qualificanti i corsi di studio ad elevati contenuti aziendalistici (ad esempio il corso di Laurea in Economia Aziendale o in Scienze bancarie o altro) sono nettamente differenziati quanto a problemi trattati, a metodi adottati, a tecniche utilizzate e a profili professionali perseguiti da quelli dei corsi di studio a valenza più generale o comunque in cui gli insegnamenti aziendali hanno una presenza minimale;
- considerato che in Europa e in tutto il mondo gli studi aziendali non vengono affatto ricompresi nell'economia generale o politica, ma sono identificati in modo distinto e autonomo sul piano sia della ricerca sia della formazione (con parole-chiave quali Management, Business and Public Administration, Betriebswirtschaft, Gestion, Dirección, ecc.);
- considerato che i corsi di studio di primo e di secondo livello ricchi di contenuti formativi aziendalistici rispondono ad esigenze vitali per lo sviluppo delle aziende, del mercato del lavoro e del sistema economico italiano in un momento in cui le conoscenze e le competenze manageriali rappresentano una risorsa vitale per la sfida della competizione globale;



*tutto ciò premesso, il Consiglio di Facoltà della Facoltà di Economia dell'Università Padova ravvisa la necessità che nel Decreto Ministeriale della Macroarca 5 – da emanarsi ai sensi dell'art. 4.2 del menzionato "Schema di regolamento" – sia inserita sia al 1 Sia al 2° livello la "classe di corsi di studio" "Economia aziendale" (o Economia e direzione aziendale o Amministrazione aziendale o Amministrazione e direzione aziendale).*

*Il Consiglio unanime approva, invita il Preside ad inviare con urgenza questa richiesta all'Onorevole Ministro dell'Università della Ricerca Scientifica e Tecnologica prof. Ortensio Zecchino e a dichiarare al medesimo la disponibilità della Facoltà ad avanzare una proposta analitica quanto a obiettivi e profili formativi, attività formative, crediti didattici ecc. nel caso la richiesta sia accolta nonché a prendere le iniziative che ritiene opportune per divulgare tale proposta*<sup>169</sup>.

Questa proposta fu poi ripresa da altre sette facoltà di Economia in Italia, fu sottoscritta dal rettore della Bocconi prof. Roberto Ruozi in un articolo de *Il Sole 24 Ore*<sup>170</sup>, fu fatta propria dal ministro Ortensio Zecchino e inserita nella versione approvata dal Parlamento della legge 509 del 1999.

Per questa via la facoltà si accreditò non solo come "cellula" di sperimentazione locale, ma anche come soggetto propositivo nei processi nazionali di riforma dell'università, dando continuità ad una presenza nel dibattito nazionale, come già avvenne alla fine degli anni Ottanta in occasione del convegno organizzato a Padova assieme ad Alberto Sdralevich, presidente della Commissione nazionale, sulla riforma delle facoltà di Economia<sup>171</sup>.

#### **5.4 La proclamazione collettiva del 2001: un caso di specie. I testi degli interventi**

Niente come la viva voce dei protagonisti dei primi anni di vita della facoltà può far comprendere meglio la sua portata innovativa, la sperimentaltà e la vitalità formativa. Nel dicembre del 2001, in controtendenza rispetto alle consuetudini delle altre facoltà, Economia scelse di organizzare una celebrazione collegiale di 83 laureandi quadriennali, con due innovazioni importanti: il distacco fra il momento della discussione delle tesi con commissione di laurea e formulazione del giudizio e il momento della proclamazione ufficiale; la gestione di questa seconda fase in una cerimonia pubblica alla Fiera di Padova con studenti, famiglie e amici, davanti al corpo docente della facoltà, a numerose altre personalità accademiche e alla presenza di rappresentanti dell'imprendito-

<sup>169</sup> Verbale del Consiglio di facoltà di Economia del 23 settembre 1999.

<sup>170</sup> Roberto Ruozi, "Università, buon senso nel diversificare l'economia", *Il Sole 24 Ore*, 15 febbraio 2000. Si veda la sezione "Rassegna stampa".

<sup>171</sup> Si veda paragrafo 1.3.



ria e dell'economia padovana. In quell'occasione, a fronte dei vincoli di spazio/ flusso – ciascun studente poteva portare al massimo 10 persone al seguito –, la presenza di alcune televisioni locali che ripresero in diretta l'evento permise di assistere alla cerimonia anche da casa (l'utenza arrivò fino a 35mila spettatori). Fu una formula efficace e di successo che, però, non conobbe la ripetizione a causa della protesta dei pubblici esercenti del centro storico che si vedevano privare del business legato alle feste di laurea.

Significativo fu il discorso tenuto dal professor Francesco Favotto, l'allora preside di facoltà, che qui riportiamo integralmente. Negli otto minuti del suo intervento, Favotto sintetizzò non solo i punti salienti e più caratteristici di Economia, ma anche i progetti futuri che avrebbero segnato i mesi e gli anni a venire.

Fiera di Padova, 10 dicembre 2001

*“Innanzitutto un grazie non rituale a tutti coloro che hanno contribuito alla progettazione e allo sviluppo di questa cerimonia: in primis il personale tecnico amministrativo della facoltà; mai, nei sei anni di vita di Economia a Padova, si era conosciuto un periodo di pari intensità organizzativa; il magnifico rettore e il Direttore amministrativo per aver prestato grande attenzione alle difficoltà del momento; i docenti e i laureandi tutti; gli enti che ci hanno confortato con loro sostegno finanziario e organizzativo: l'emittente televisiva “Diffusione Europea”, Antonveneta, APS, Carraro Sistemi e in particolare la Fiera di Padova; e infine anche, non da ultimo, un grazie sincero anche a quanti con critiche e suggerimenti ci hanno pungolato a migliorare la cerimonia aiutandoci a non sbagliare o comunque a sbagliare il meno possibile.*

*Abbiamo cercato, ancora una volta, di trasformare un forte vincolo, ovvero una seria emergenza, in una opportunità di sperimentazione e innovazione con cui accumulare apprendimento per il futuro e con cui proporre modi e stili nuovi di uscita dall'università e di lancio dei laureandi verso le prime responsabilità professionali.*

*Verrebbe da dire che nella vita di un'organizzazione è bene che ci siano limiti e vincoli: stimolano la fantasia, l'unità, la motivazione e l'innovazione. E questo potrebbe anche essere un messaggio per i giovani, ma su questo sentiremo poi il Prof. Riondato.*

*Questi appuntamenti, come già in passato, sono anche occasioni per fare, brevemente, il punto sullo stato della facoltà e per condividere valutazioni di prospettiva. Molto ci sarebbe da dire, ma mi limito a cinque punti:*

*1. primo punto: docenti e personale di supporto.*

*Hanno lasciato la facoltà la professoressa Maria Silvia Avi, eccellente didatta rientrata a Ca' Foscari, e il dottor Andrea Berti, che ha accettato una posizione di dirigente per i rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie presso l'Università di Padova. La facoltà di Economia di Padova non sarebbe stata la stessa senza il loro determinante contributo didattico e professionale. E ci sono poi alcuni arrivi: due upgrading interni tra i docenti, i professori Dosi e Parigi sono stati promossi professori di prima fascia, alcuni giovani studiosi (Nicolò, Manenti, Paolo Gubitta*



e altri) hanno vinto concorsi per ricercatore e infine la dottoressa Barbara D'Amico sostituisce il dottor Berti ai rapporti esterni.

A tutti loro i migliori auguri di buon lavoro.

Nei prossimi anni l'organico docente accademico crescerà a circa 30 unità col pieno utilizzo della disponibilità finanziaria messa a disposizione dall'Ateneo nel 1993 e di recente leggermente aumentato con i fondi messi a disposizione dal Ministero a favore della Mobilità Internazionale. Però, per mettere la facoltà nella condizione di consolidare e migliorare il proprio apporto in Padova alla ricerca e alla didattica nel campo economico in senso lato – infatti, sono quattro i linguaggi scientifici su cui appoggia l'offerta formativa della facoltà: economico, economico aziendale, giuridico e matematico statistico –, per mettere la facoltà nella condizione di esprimersi al meglio, sono necessarie altre risorse di docenza, magari anche raccolte con fondi provenienti dal mondo produttivo e finanziario esterno. Sono consapevolezza, queste, largamente acquisite a più livelli; l'auspicio è che si trovino presto i modi per metterle in pratica.

2. secondo punto: gli studenti.

La capacità attrattiva e realizzativa della facoltà rispetto agli studenti sta avendo più conferme. Primo aspetto: è cresciuto, coerentemente, peraltro, con l'aumento delle immatricolazioni dell'intera università italiana, il numero dei preiscritti e dei presenti al test di ammissione per i 270 posti disponibili. È, cioè, aumentata la concorrenza all'entrata. Secondo aspetto: sta migliorando la già buona performance degli studenti che si laureano entro i 4 anni o entro il primo anno fuori corso. Sulla base dei laureandi che oggi completano il loro percorso è ragionevole stimare che sul totale degli iscritti nel 1996-97 si laureeranno, entro il primo anno fuori corso, il 60% contro il 52% degli iscritti nel 1995-96 – qui è opportuno ricordare che la media nazionale è il 30% dei laureati in 7-8 anni – e che sul totale degli iscritti nel 1997-98 si laureeranno regolari in 4 anni il 35%, contro il 26% degli iscritti nel 1996-97 e il 17% degli iscritti 1995-96. Sono ormai quasi 400 i laureati in poco più di 2 anni di lauree e questa evidenza comincia ad essere sottolineata anche a livello nazionale. Terzo aspetto: sta pure migliorando la velocità e la qualità dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro ed è già iniziato il fenomeno di nostri laureati che reclutano altri laureati di Padova più giovani.

3. Terzo punto: i servizi logistici.

L'ampliamento, dal prossimo anno accademico 2002-2003, degli spazi nella sede di via Venezia con il raddoppio dell'aula computer, con un'ulteriore aula e con alcuni uffici di segreteria e di incontro tra studenti e docenti, nonché la disponibilità dall'anno accademico 2003-2004 del nuovo palazzo di sei piani da costruire sul terreno recentemente acquistato dall'ateneo, in prevalenza per le necessità di Economia, in zona nord Piovego, offrono una prospettiva positiva e soddisfacente ai servizi logistici della facoltà. In particolare nel nuovo palazzo andranno potenziati secondo standard internazionali, con apertura, ad esempio, fino a tarda ora, spazi e servizi che creino comunità, incontro e apprendimento via interazione tra persone; variabili che le generazioni che oggi escono hanno conosciuto solo in parte e hanno vissuto in larga misura attraverso il potenziamento del sito web della facoltà, assai consultato e frequentato anche da fuori facoltà come testimoniano le richieste provenienti da tutta Italia. Anche in questo caso di disagio logistico – infatti insegnare e ricevere personalità anche internazionali



*in Officina, così simpaticamente chiamiamo il polo didattico di via Venezia, può essere anche simpatico ma non proprio esaltante - anche in questo caso dicevo con un investimento internet abbiamo trasformato un vincolo in opportunità, di cui hanno enormemente beneficiato gli studenti.*

*4. Quarto punto: l'internazionalizzazione.*

*Dopo i primi due anni di avvio sotto la guida del compianto chiarissimo professor Livio Paladin e i successivi quattro di decollo, ora la nuova fase evolutiva della facoltà punta ad uno sviluppo centrato sul radicamento nelle reti internazionali della ricerca e della didattica avanzata. "Let's go much more international" sarà il motto dei prossimi anni e a questo proposito vanno segnalati tre progetti già approvati dal consiglio di facoltà e in parte avviati. Nel prossimo anno accademico 2002-03 al terzo e ultimo anno del corso Triennale di Economia Aziendale, in futuro anche nel corso di laurea in Economia e Commercio, sarà offerto un percorso di 25 crediti formativi in Management in lingua inglese tenuti da docenti italiani e stranieri, con esami e tesi in lingua inglese e possibilmente stage all'estero. Secondo progetto: parteciperanno a questi corsi sia alcuni studenti Erasmus provenienti dalle università con cui intratteniamo scambi di studenti e docenti in Europa, sia da 10 studenti provenienti da Russia, USA, Francia, Spagna, Indonesia, Corea, Malesia, Cina e India che seguiranno a Padova il secondo anno dell'"European Fragrance and Cosmetics Master", un master che sviluppiamo con la facoltà di Farmacia di Padova e in collaborazione con le università di Versailles, Barcellona e Plymouth. Sono giovani che conoscerò domani sera a Parigi a cena e poi mercoledì mattina a Versailles dove stanno frequentando in questi mesi il primo anno su contenuti di chimica, fisica e biologia e che seguiranno a Padova, il prossimo anno, dieci corsi di management, cinque dei quali assieme al gruppo selezionato di nostri studenti con esperienza internazionale. Sarà un'aula internazionale di circa 30-40 studenti, una specie di laboratorio di apprendimento internazionale certamente difficile, anche prezioso per accumulare un apprendimento all'altezza delle sfide della formazione universitaria moderna.*

*Infine, siamo vicini a firmare un accordo con la Michigan University Dearborn per aprire e gestire insieme per luglio-agosto 2002 ad Ann Arbor, piacevole città universitaria a ovest di Detroit, la capitale mondiale dell'automobile, una "International Summer School in Management" rivolta a studenti europei, americani, non solo statunitensi, e asiatici con crediti didattici ufficialmente riconosciuti da entrambe le università. I costi per studente sono alti, ma confidiamo nell'attenzione dell'Ateneo e del Ministero, nonché in quella del mondo produttivo e finanziario veneto per abbattere il costo che ciascun studente meritevole deve sostenere. L'idea di esportare la conoscenza e le competenze degli studiosi di Padova in un ambiente formativo altamente competitivo è particolarmente stimolante. È un piccolo, ma significativo contributo all'internazionalizzazione del Veneto. Per questo territorio, e forse ancor più per l'Italia intera, è chiaro che le partite che contano sul piano economico, finanziario, sociale e formativo si giocano oramai quasi tutte sempre fuori casa ed è lì che bisogna imparare a giocare.*

*5. Quinto punto: le prospettive.*

*La facoltà ha appena proposto all'Ateneo di Padova l'istituzione di tre lauree quinquennali abbinate alle 2 triennali in Economia aziendale e in Economia e commercio.*



*Sono lauree specialistiche:*

*- in Economia e Diritto, per preparare il commercialista del futuro, nonché gli esperti di regolazione dei mercati e di governo delle aziende di servizi di pubblica utilità;*

*- in Banca e Finanza, per preparare gli specialisti dei nuovi strumenti finanziari che opereranno sia nel Corporate Finance che nei mercati finanziari;*

*- in Management, per preparare i dirigenti delle organizzazioni del futuro; questo CL avrà due percorsi: in amministrazione e controllo e in strategia e organizzazione. Sono proposte che sono ora al vaglio di una commissione delegata dal Senato Accademico e che non potranno mancare nel bagaglio formativo offerto dall'ateneo patavino*

*La facoltà sta anche progettando alcuni master. Qualche esperienza è stata accumulata negli anni passati in sede di progettazione ed erogazione o solo progettazione nel campo dell'"e-management" con il CUOA di Vicenza e del "Day surgery management" con la facoltà di Medicina. Potrebbero essere anche opportunità ulteriori per i neo laureati che promuoviamo oggi, ma dopo che, per qualche anno, abbiano lavorato, ovvero abbiano conosciuto la vera complessità del mondo reale.*

*In definitiva stiamo cercando di onorare l'investimento che l'ateneo di Padova ha voluto fare con l'attivazione della nuova facoltà nel 1993.*

*Come già detto nel luglio 1999, all'uscita di primi quattro laureati, noi non produciamo laureati o, peggio ancora, lauree, ovvero pezzi di carta, per quanto importanti, ma cerchiamo di preparare giovani capaci di aggiungere valore nelle organizzazioni in cui confluiranno. Certo, giovani anche in età e, quindi, forse talvolta non pienamente maturi come persone e con le caratteristiche – se i laureandi mi passano il termine – più del semilavorato che del prodotto finito, del soggetto in divenire che non del soggetto compiuto; ma il nostro non può che essere un intervento temporaneo all'interno del patrimonio umano che ogni studente rappresenta e accettiamo di lavorare sul potenziale, ovvero sulla capacità di progredire anche dopo di noi.*

*Questo è anche l'augurio che a nome della facoltà formulo a tutti i laureandi ed è anche in questa prospettiva che si colloca l'invito al professor Ezio Riondato, che prego di prendere posto qui al leggio, e che ringrazio per la piena disponibilità mostrata. L'invito risponde all'idea di fare incontrare in queste occasioni le giovani generazioni con i "grandi vecchi" dell'Università di Padova, gli studiosi che hanno lasciato il segno nel divenire della loro disciplina e dell'istruzione universitaria e che come nel caso del professor Riondato hanno vissuto da protagonisti il secolo che ha cambiato più di ogni altro la storia dell'umanità.*

*Professor Riondato a lei la parola*<sup>172</sup>.

Degli altri quattro interventi che seguirono il discorso d'apertura del preside, riportiamo di seguito quello del professor Riondato e del professor Costa. Mentre quelli di Stefano Rizzo, rappresentante degli studenti, e del dottor Dino

<sup>172</sup> Si veda il video (dal minuto 01.02 al minuto 16.11) della seduta di laurea in Fiera a Padova del 10 dicembre 2001, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Video".



Marchiorello, già presidente di Banca Antonveneta, sono riportati nel video della celebrazione.

Toccante e profondo fu il messaggio del professor Ezio Riondato<sup>173</sup>, filosofo, uno degli accademici più illustri dell'università di Padova: una voce di fiducia che guardava ad una prospettiva lunga. Riondato pose l'accento sul ruolo fondamentale, per la vita di un giovane, non solo dello studio, ma soprattutto della volontà di determinare il proprio futuro. Anche dalle sue parole, emerge l'importanza di eleggere gli studenti a protagonisti di un progetto di vita e di società.

Questo il testo del suo discorso.

*“Ringrazio per l’invito a questa assise, che mi onora. Ringrazio il Consiglio di facoltà, il chiarissimo preside, questa onorevole commissione di colleghi e voi studenti che avrete la bontà di ascoltarmi assieme ai vostri familiari e ai vostri amici.*

*Credo che la presidenza della facoltà abbiamo voluto privilegiare me – non più giovane, ahimè, né soltanto anziano, ma diciamolo pure, vecchio – a dire alcune parole in questa occasione. L’abbia fatto non per dare un conforto ad una vecchietta, la quale, si sa, ne ha sempre bisogno, ma perché può essere ancora valido che un “più vecchio” ricordi ai più giovani qualche esperienza.*

*Abbiate pazienza. Dicono che la pazienza sia la virtù dei forti. Dovrò parlare di me, cioè di me parlando dell’esperienza. Lo faccio volentieri in questa fiera, di cui in tempi andati sono stato non ultimo sostenitore. Ma soprattutto lo faccio per questa giovane, rigogliosa facoltà di Economia e per l’università di Padova, con la quale ho avuto più di 50 anni di consuetudine. In questa università anch’io mi sono laureato da ventenne, qui ho esercitato la libera docenza, qui ho esercitato lo straordinario e l’ordinariato. Allora, quando mi laureai, credetti di aver concluso il più, almeno per quel che riguardava lo studio. Non mi ero reso conto che il bello non era ancora cominciato, che dovevo ancora studiare, e tanto.*

*Me lo insegnò subito una rivistina, cessata subito dopo il primo numero da me diretto, e fu la mia prima occasione di lavoro. Si chiamava Il Tagliacarte, organizzato da eminentissimi professori dell’università di Padova. Il Tagliacarte: fu questo che subito mi tagliò le gambe, insegnandomi che avevo ancora tanto percorso da fare, che dovevo ancora studiare e non pretendere di saper fare solo*

<sup>173</sup> Ezio Riondato (Padova, 6 aprile 1921 – Padova, 27 agosto 2004) è stato un filosofo, accademico e politico italiano. Ha studiato all’Università di Padova e si è laureato prima in Lettere classiche e poi in Filosofia nel 1952, avendo come maestri Luigi Stefanini, Aldo Ferrabino, Umberto Antonio Padovani e Carlo Diano. Nel 1961 è diventato professore di Storia della filosofia antica nello stesso ateneo patavino. È stato vicepresidente nazionale dell’Azione Cattolica, presidente della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, presidente del Consiglio di amministrazione del Gazzettino dal 1969 al 1979, presidente onorario dell’ACRI. È stato anche presidente dell’Accademia patavina di scienze, lettere ed arti dal 1991 al 2000 e sotto la sua presidenza l’Accademia ha cambiato nome in “Accademia galileiana di scienze, lettere ed arti”. Dal 1972 è stato socio corrispondente dell’Istituto veneto di scienze, lettere ed arti. Il 22 aprile 1978, mentre si recava a lezione al Liviano, fu ferito da un colpo di pistola ad una gamba. L’attentato venne rivendicato dai Comitati Comunisti Combattenti. Sul luogo dell’attentato è ora presente una targa in ricordo.



*perché avevo la laurea. Per questo, oggi devo dire, dobbiamo convincerci, meglio se non alle nostre spese, che non si è mai finito di studiare, di imparare, di saper lavorare e di sapere lavorare bene.*

*Ad ogni nuova esperienza di lavoro la vita ci impone le più impensate esperienze, sia che ci si dedichi alla ricerca, sia che ci si dedichi ad attività professionali pratiche. Probabilmente, dovrete cominciare da qualcosa che non gradirete, perché c'è da gareggiare e c'è da vincere la competitività in generale e nella fattispecie. Ma cominciate da qualcosa, non restate inattivi! Non è che i migliori della scuola trovino subito e siano i più graditi, né che i peggiori sulla carta siano quelli che non trovano.*

*Migliori e peggiori sulla carta devono iniziare a competere di nuovo in una nuova gara ed è da vedere chi vincerà. La gara della vita è gara, è gara fra difficoltà, e anche fra ingiustizie.*

*E fra non allineamenti. Non allineamenti di nascita, non allineamenti di censo, non allineamenti di società, non allineamenti anche di fortuna. [...] Non si può esimersi da tutto ciò, non si può accontentarsi di quello che si è raggiunto, non si può accontentarsi di ricercare e prendere solo quello che piace. L'ignoto, oggi come ieri, incalza, incalza con lo sviluppo vertiginoso delle tecnologie che scuola e università ci insegnano solo nell'embrione. Guai a restarne indietro nella vita!*

*Nel momento, ed è oggi il momento, non domani, è utile e necessario accettare subito qualunque onesta attività vi si offre. Ogni attività, anche la più umile. Non è disdicevole fare il manovale da laureato, anziché bighellonare nella ricerca, senza guadagnare onestamente e vivendo alle spalle altrui.*

*Perché ogni tecnica, ogni lavoro, anche servile, ripeto, ha la sua dignità. Li abbiamo sotto gli occhi, e dobbiamo imparare anche da loro, gli extracomunitari. Ormai qui da circa dieci anni a questa parte – dico quelli che stanno divenendo stanziali, che si sono integrati e sono venuti ad essere nostri preziosi concittadini – molti erano laureati, hanno per il momento sopprasseduto, sono diventati esperti e bravi in altri anche umili mestieri. Un po' di americanismo in tutto ciò ci vuole.*

*Va respinto il borghesismo provinciale, il borghesismo della presunzione e della puzza sotto il naso, va accolto e imitato nella carestia un calcolato saper tutto fare, quel sapere fare che una volta era proprio del campagnolo immigrante di vocazione, con il quale si sono formate e affermate decine di lavoratori e galantuomini e di brillanti dirigenti.*

*Forse io ragiono così perché questa estrazione l'ho avuta in corpo anch'io prima di giungere a quello che io volevo. Ma per questo ho imparato che bisogna studiare, studiare per giungere a specializzarsi in quello che piace o che piacerà. E, signori, questo era il destino di ieri e lo è tanto più di oggi. Studiare tutto e di tutto e specializzarsi in quello che si ritiene sia il nostro piacere, la nostra possibilità, costi quel che costi.*

*Questo significa ancora studiare, riflettere, fare esperienza. Per questo, ripeto, prendete subito sul serio, non per gioco, per quanto precario sia o vi appaia, prendete sul serio quello che vi si offre. Prendere sul serio significa farlo sul serio con onestà, e quindi studiarlo anche solo per migliorarne la prestazione come se fosse il definitivo, ma senza acquetarsi in esso. E ricordare anche, ed è sapienza antica, che dove non si vuole andare, là bisogna correre, e per questo bisogna imparare, imparare a fare e fare e perfezionarsi facendo, che significa*



*specializzarsi, specializzarsi anche nel più umile servizio, perché potremmo sempre divenire amministratori anche di un ente pubblico o privato di servizio. Ripeto alla noia: ogni lavoro ha la sua grande dignità, perché la dignità la diamo noi al lavoro e il lavoro ha tanta più dignità quanto meglio noi lo sappiamo fare, conoscendolo. E lo conosciamo se lo studiamo e ci pensiamo sopra, ci pensiamo sopra! Perché? Per noi, per la nostra soddisfazione e per il nostro interesse, per gli altri, per il bene degli altri e per gli interessi degli altri. E quando diciamo gli altri, diciamo con una parola grossa la società. La società sono gli altri e anzitutto la famiglia nostra, quella carnale e quella non carnale. Quella di oggi, quella di domani e quella di dopodomani.*

*La nostra soddisfazione e quella degli altri bisogna scoprirle a proprie spese, sapendo che cosa è quello che facciamo, per chi lo facciamo e perché lo dobbiamo fare a nostre spese.*

*[...] Quando diciamo “interesse”, sembra che diciamo qualcosa di egoistico o addirittura qualcosa di poco pulito. No, l’interesse non è affatto poco pulito, l’interesse è un valore. Persino l’ascetica cristiana dice che la carità comincia proprio da me e dice ancora “ama il prossimo tuo come te stesso”. Ma amare se stessi vuol dire studiare, riflettere su di noi, su quello che sappiamo e che vogliamo fare per noi, per il nostro interesse e per gli altri. Lo vogliamo fare, ma non sappiamo fare! Studiamolo, riflettiamoci sopra. Tutti vorremmo divenire dei grandi! Ma lo possiamo fare nel senso di saper fare da grandi.*

*E siamo grandi o dobbiamo ancora crescere? Non c’è di peggio del fallimento dei cosiddetti grandi, fallimento che prima o poi ineluttabilmente viene se questa cosiddetta grandezza è fondata solo sulla presunzione di essere grandi senza la fatica per divenirlo. Falliscono i grandi perché non hanno studiato se stessi e gli altri, perché non hanno riflettuto su quello che potevano e dovevano fare, perché non hanno studiato quello che dovevano sapere per il compimento della loro attività.*

*Le mie esperienze allucinanti a tale proposito sono state quella bancaria e quella politica. Devo dire, lasciatemelo dire, oggi di entrambe sono fiero e forse per esse posso guardare negli occhi tutti, chiunque, in primo luogo i miei figli.*

*Allora, io letterato, io filosofo: banchiere? Perché si trattava di essere banchiere, non bancario! Banchiere, amministratore, responsabile di una banca. Ho avuto tre mesi di sofferenza prima di dire sì, ho studiato, davvero quella volta, giorno e notte, avevo un grosso manuale di Tecnica bancaria, io filosofo, non lo conoscevo. Avrei potuto farcela onestamente? Dopo tre mesi ho detto di sì, sono stato nominato, poi mi sono incaponito ancora a guardarmi attorno, ad ascoltare esperti, a leggere, capire studiare bilanci e codici. Non vi nascondo, qualche cantonata l’ho presa, cantonate che mi ha insegnato qualcosa. E non finì qui, che poi dovetti riflettere ancora e ancora studiare per il cambiamento da una banca privata ad un istituto pubblico di tipo fondativo.*

*E non vi dico il giudizio di mio padre – mio padre, poveretto! – quando negli ancora verdi anni accettai di presentarmi alle elezioni amministrative del comune di Padova, le prime elezioni democratiche dopo la guerra. Non ti vergogni? A questa età? Non sai niente. Non sai niente di pubblici bilanci, nemmeno di quelli familiari (non ero ancora sposato), che cosa pretendi? Io veramente, non pretendevo niente, credevo solo di poter mutare qualcosa in meglio, come è l’aspirazione di*



*tutti i giovani, e credo che sia anche la vostra. Ma dovetti pagare di persona, dovetti arrendermi e anche allora, di nuovo, dovetti riprendere a studiare, studiare le strutture, i bilanci, le possibilità di entrata e uscita, le possibilità di imposizioni fiscali in una città come Padova appena uscita della guerra, anche perché non volevo essere preso in castagna dal sindaco, povero e grande Cesarino Crescente. Ho detto sopra che furono esperienze per me allucinanti e che qualche cantonata, lo ripeto, la presi; fa parte della maturazione, del maturarsi e dell'esperienza. Bisogna ridurle al minimo le cantonate, e per questo, ripeto ancora, scusate, non si è mai finito di studiare. Bisogna studiare e conoscere la gamma dell'azienda, privata o pubblica che essa sia. Conoscere ciò che comporta l'assolvimento dei diritti e dei doveri secondo legge, da parte di chi vuole migliorare tali aziende con il proprio lavoro. E qui, ci vuole lo studio del diritto altrui, dei fruitori dell'azienda, degli operatori, dei dipendenti dell'azienda, e pertanto rispetto, ascolto, discussione, con i sindacati. [...]*

*E tutto ciò bisogna fare senza nascondere a se stessi. Senza nascondere a se stessi l'ampiezza, la complessità, la difficoltà dei mercati e del rinnovarsi continuo di esso, del rinnovarsi delle leggi vecchie e nuove che li regolano, leggi che bisogna conoscere e non solo orecchiare, ma conoscere a fondo. Che croce! È una croce dopo la gioia della laurea. E che sacrificio per aver soddisfazioni oneste! Mettere d'accordo sogni e utopia di un ragazzotto con le esigenze amministrative di una attività privata, con le esigenze politiche di un ente pubblico, senza pesare sui collaboratori specialmente quelli più giovani che vanno stimolati e aiutati a far bene, a dare il massimo di loro stessi e non della volontà nostra e arbitrio nostro. E, soprattutto, tutto sottoporre all'essere sinceri e onesti con se stessi e con gli altri. Perché, cari amici, lo studio e la riflessione, non sono gli unici cimenti dopo la laurea. Nel dopo laurea si inizia un altro cimento, un altro confronto, un'altra guerra, quella dell'onestà, della sincerità con se stessi e con gli altri, quella di poter guardare in faccia chiunque specialmente nelle materie in cui voi vi laureate, specialmente poter guardare in faccia i propri padri e i propri figli senza nascoste vergogne.*

*E poi c'è la gente. Che non vi dirà mai subito bravi. C'è il rischio che vi gettino le pietre, che ti gambizzino e questo è ancora il rischio minore, vi sono trappole peggiori, quelle del compromesso, quelle delle proposte degli interessi sottostanti, e degli arruffamenti – si dice, per far presto –. Ma sono arraffamenti nascosti, quelli del far presto!*

*L'onestà. L'onesta è il più difficile cimento, per noi e per gli altri. Onestà del sapere e dell'essere informati. Onestà del lavorare non solo per sé ma anche per gli altri. Onestà del lecito senza compromessi a viso aperto. Onestà del saper fare il nostro lavoro. Onestà anche quando si sia in mezzo ai lupi e molto spesso e specialmente nelle materie in cui voi vi laureate sarete in mezzo ai lupi. Per tutto questo serve studiare, riflettere per divenire specialisti, accorti ed esperti.*

*Tutto il resto viene da sé, anche la fortuna. Perché – mi piace concludere con la fortuna – non bisogna nasconderselo, una briciola di fortuna ci vuole. Meglio ancora se la chiamiamo provvidenza, credendoci e non per scherzo, non barando al gioco neppure con Domine Iddio. Ma, ricordiamoci ancora, e questo non è sapienza mia, che con lo studio e la riflessione si costruisce anche la propria fortuna.*



*E dunque buona fortuna a voi per il vostro Natale e per quello delle vostre famiglie. Grazie*<sup>174</sup>.

Alla fine della cerimonia, prese la parola il professor Giovanni Costa, docente di Organizzazione aziendale presso la facoltà nonché prorettore dell'università di Padova al Rapporto tra università e imprese, il quale pose l'accento sul forte spirito innovativo di Economia. Significativo l'augurio rivolto agli studenti: far in modo che la sperimentaltà e l'innovazione accompagnino sempre l'approccio allo studio e alla vita, permettendo la contaminazione tra prudenza e voglia di innovazione.

Ecco il testo del suo intervento.

*“Esco volentieri dal ruolo di docente di questa facoltà per assumere quello di prorettore e portare il saluto del magnifico rettore a questa manifestazione, che fino a qualche ora fa aveva un po' preoccupato tutti. È un'innovazione, dettata da una serie di contingenze. Però, mi piace sottolineare che questa facoltà non è nuova alle innovazioni, non è nuova a tentare strade diverse da quelle battute tradizionalmente. Ne ha scelta una un po' bizzarra nel panorama universitario italiano, per esempio di essere coerente con il fatto che nel programma di studi è scritto che questo è un corso quadriennale e quindi ha deciso di rispettare questo impegno. Ecco, quindi, l'alto numero di laureati che, in proporzione agli iscritti, mi risulta essere tra i più alti del nostro Paese.*

*La nostra università, l'università italiana, sta vivendo un momento di profonda trasformazione. Coloro che si sono laureati oggi si sono un po' salvati dal dilemma 3+2. Però, effettivamente, si tratta di una innovazione di grande portata e anche di una grande sfida. Dobbiamo prendere definitivamente atto che l'università nel nostro sistema è entrata nella dimensione di massa e quindi deve misurarsi con i grandi numeri. Fortunatamente deve misurarsi con i grandi numeri! L'accesso all'istruzione superiore non è più privilegio di una elite ma è una opportunità, una possibilità, direi quasi una necessità aperta a tutte le classi.*

*Nel contempo, l'università deve misurarsi con un'altra sfida ancora più difficile. Pur nelle caratteristiche di una università di massa, deve mantenere le caratteristiche del formare effettivamente una cultura, delle professioni, all'altezza della sfida. E quindi essere contemporaneamente università di elite e università di massa è una sfida difficile. Il legislatore ha cercato di risolvere questo problema articolando l'ordinamento e quindi prevedendo un'unica modalità di ingresso, ma diverse modalità di uscita a seconda delle inclinazioni individuali, a seconda delle opportunità, a seconda anche dei progetti che ognuno si costruisce.*

*Ecco, per vivere fino in fondo tutti i problemi di questo tentativo di coniugare l'università di massa con l'università d'elite, che sicuramente è un tentativo sfidante e anche rischioso sotto certi punti di vista, bisogna avere il coraggio di sperimentare, bisogna avere il coraggio di provare strade nuove. E a me piace sottolineare questo tentativo di spostarsi dal centro storico in una sede che non è minore, in questi padiglioni. In questi saloni fino a qualche settimana fa c'era*

<sup>174</sup> Si veda il video (dal minuto 16.25 al minuto 38.04) della seduta di laurea in Fiera a Padova del 10 dicembre 2001, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Video”.



*Bionova, una fiera all'avanguardia per quanto riguarda l'innovazione, anche con interrogativi inquietanti, come quello di come usare le biotecnologie. Quest'estate c'è stato un grande happening, Well Bit, che ha mescolato, ha cercato di fondere la new economy, l'economia della rete, con le nuove professionalità del campo dell'e-commerce.*

*Quindi anche simbolicamente, questo temporaneo spostamento di sede ha un significato: è un ponte tra il passato e il futuro. La facoltà poi, e anche l'ateneo, faranno una valutazione da questo esperimento; però, ripeto, non abbiamo paura dell'innovazione, non abbiamo paura delle strade nuove.*

*E vorrei concludere anche con una forma di augurio ai nuovi laureati, ricordando un'intervista di un famoso poeta e letterato d'avanguardia degli anni Venti, Viktor Sklovskij, che un giorno fu intervistato dalla televisione italiana: l'intervistatore gli chiese, ricordando i suoi continui cambiamenti di corrente letteraria, «ma perché cambiò in quell'epoca?». «Perché non avrei dovuto cambiare? – rispose lui –. Solo gli sciocchini non cambiano, ma non perché sono sciocchini, ma perché sono troppo prudenti». La prudenza è senz'altro una virtù, ma facciamo in modo che questa virtù non diventi una gabbia per l'innovazione.*

*Voi giovani laureati sarete destinati a cambiare professionalità, a cambiare mestiere molte volte. Con quest'idea che è necessario contaminare la prudenza con la voglia di innovazione, con questa conclusione, auguro a voi e alle vostre famiglie miglior futuro»<sup>175</sup>.*

<sup>175</sup> Si veda il video (dal minuto 1.12.43 al minuto 1.19.03) della seduta di laurea in Fiera a Padova del 10 dicembre 2001, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Video".



## Capitolo 6

### Imprese e territorio come interlocutori

#### ***6.1 Sulla frontiera dell'economia e del management: il comunicare l'economia, gli incontri con autori e autorità e i mestieri dell'economia***

Come si è visto, la strategia della facoltà era caratterizzata, fin dall'inizio, da principi ispiratori ben definiti, che si traducevano in precise linee guida. Tra queste, quella a carattere più innovativo era il sistematico raccordo con il mondo produttivo come metodo per aggiornare la progettazione dei curricula e organizzare servizi formativi innovativi per gli studenti, mirati ad una loro preparazione anche professionale.

L'avere le imprese e il territorio come interlocutori rendeva Economia particolarmente moderna e pragmatica, tanto che – come testimoniano i bollettini dal 1997-98 in poi – ogni anno la facoltà si poneva come obiettivo “*l'affinamento del raccordo col mondo produttivo*” sia mediante iniziative culturali come “*seminari e convegni su tematiche generali con protagonisti della vita economica e istituzionale del Paese o anche più tipicamente professionalizzanti*”<sup>176</sup> sia con iniziative formative offerte agli studenti per integrare l'apprendimento d'aula con la conoscenza diretta delle realtà aziendali come, ad esempio, la redazione di rapporti scritti su singole aziende al primo anno, lo sviluppo di stage al terzo anno, la redazione di prove finali e di tesi di laurea applicate e così via.

Nel periodo di avvio, la facoltà investì prevalentemente sul *network* del mondo produttivo del Nordest, ma fin da subito si posero le basi anche per una progressiva apertura dell'attività formativa e del raccordo con le imprese a livello nazionale e internazionale.

<sup>176</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 1997-98, pagine 4 e 5, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



Sul versante delle iniziative culturali attivate fra il 1997 e il 2003 la facoltà organizzò un insieme di seminari e convegni che ne caratterizzarono significativamente il posizionamento e la strategia di network. Un rapido elenco delle iniziative più significative rende chiara la valenza:

- il 6 dicembre 1997 il professor Mario Monti, allora Commissario europeo con delega nell'ambito della Commissione Santer su "mercato interno, servizi finanziari e integrazione finanziaria, fiscalità e unione doganale", fu invitato dall'Advisory Board della facoltà ad un seminario sui rapporti economici fra Italia ed Europa;

- il 10 novembre 1998 l'editorialista e politologico Sergio Romano partecipò ad un incontro organizzato dalla facoltà in Archivio Antico a Palazzo Bo, alla presenza di numerosi imprenditori e dell'Advisory Board, sui nuovi scenari europei dal punto di vista storico e diplomatico;

- il 14 dicembre 1998 l'allora direttore generale del Tesoro Mario Draghi incontrò in aula N nel cortile antico del Bo gli studenti della facoltà su "Il sistema Italia nella nuova Europa", con incontro successivo, riservato, con l'Advisory Board<sup>177</sup>;

- il 26 maggio 1999 si svolse presso l'Aula E del Cortile Antico di Palazzo Bo un seminario in collaborazione con la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e la Società Fuzzy Net di Pechino, la quale rappresentava nella capitale cinese, oltre alla Carige, anche la Cassa di Risparmio di Bologna e la Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, sul tema "Gli strumenti per l'internazionalizzazione delle Piccole Medie Imprese venete";

- il 29 giugno 1999 in occasione della presentazione del Manuale di Organizzazione Aziendale, opera in 5 volumi, curata da Giovanni Costa e Raoul C.T. Nacamulli per UTET Libreria di Torino, si svolse presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo un seminario con la Associazione Italiana dei Direttori del Personale (AIDP) sul tema "Management per il terzo millennio";

- nei giorni 26 e 27 settembre 1999, presso l'Aula Magna della Casa della Gioventù a Bressanone si tenne un seminario fra facoltà e dipartimento di Scienze Economiche "Marco Fanno", curato dai proff. Francesco Favotto e Silvia Avi, sul tema "Falso e invalidità di bilancio: un confronto tra aziendalisti, giuristi e magistrati";

- nel periodo dal 6 all'11 novembre 2000 si tenne in collaborazione con la Fondazione Dottori Commercialisti di Padova un ciclo di seminari con il professor Frank Balotti, dello studio Richards, Layton & Finger di Wilmington, Delaware, Usa, sulla "Delaware law of corporations and business organizations";

<sup>177</sup> Aldo Comello, "Il Nordest chiede lumi al Tesoro", *Il Mattino di Padova*, 15 dicembre 1998. Si veda la sezione "Rassegna stampa".



- il 20 novembre 2001 si svolsero presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo, in collaborazione con PWC, due seminari: il primo su "La Corporate Governance dopo la Legge Draghi", relatori il prof. Francesco Favotto e i dott. Mario Carraro, Innocenzo Cipolletta, Silvano Pontello, Alessandro Profumo e Antonio Taverna; il secondo sul tema "Shareholders e Stakeholders: interessi e valori reputazionali" nell'ambito della collaborazione con il Progetto Corporate Governance per l'Italia, con relatori Enzo Cardi, Giorgio Cirila, Francesco Favotto, Giuseppe Pirola e Alessandro Profumo; moderatore Antonio Taverna;

- il 30 novembre 2001 si tenne un incontro con l'amministratore delegato della Medionalum SpA dott. Ennio Doris sul tema "Risparmio, virtualità e nuovi servizi finanziari: il caso Mediolanum. Un incontro con Ennio Doris" con gli interventi dei proff. Fabio Buttignon, Giovanni Costa e Francesco Zen e con il dott. avv. Gianluca Romagnoli, coordinati dal prof. prof. Francesco Favotto;

- il 14 settembre 2002 in Aula Magna di Palazzo Bo la facoltà organizzò con la direzione del preside prof. Favotto un seminario su "La svalutazione del 1992, luci e ombre" relatori i proff. Bruno Maria Parigi, Mario Draghi, Vittorio Grilli e Francesco Giavazzi, coordinati da Ferruccio de Bortoli;

- il 13 dicembre 2002, presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo, si svolse il seminario su "Nuove Regole e Prospettive future delle Fondazioni Bancarie", relatori il prof. Francesco Favotto e il docente a contratto di Diritto bancario e del Mercato finanziario dott. Gianluca Romagnoli;

- il 23 maggio 2003 fu la volta del seminario congiunto Federmanagement-facoltà di Economia su "Le carriere manageriali", coordinato dal prof. Giovanni Costa;

- il primo dicembre 2003 si svolse presso la Sala Conferenze della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo il convegno "I gruppi nella riforma societaria", in collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Padova (dott. Nalli presidente), il Collegio dei Ragionieri e Periti commerciali di Padova e la Scuola di perfezionamento della Fondazione Dottori Commercialisti di Padova.

Oltre alle occasioni descritte, in facoltà venivano svolti, spesso a latere dei singoli insegnamenti, seminari scientifico-didattici, incontri con imprenditori, dibattiti con rappresentanti di associazioni e workshop su temi anche di attualità, con relatori di assoluto rilievo del mondo imprenditoriale e universitario e in collaborazione con associazioni ed enti del territorio.

Ad esempio nell'a.a. 1996-97 le occasioni furono:

- "Una finanziaria per Maastricht", con relatori Paolo Onofri (Università di Bologna) e Alessandro Penati (Università di Padova), in collaborazione con il dipartimento di Scienze economiche "Marco Fanno";



- “La nuova finanza per le piccole e medie imprese”, con relatori Giorgio Brunetti (Università Bocconi di Milano) e Piero Barucci (presidente Afw-Sim di Milano), in collaborazione con il dipartimento di Scienze economiche “Marco Fanno” e la Società Deltaerre Spa di Padova;
- “Navigare nella turbolenza. Il management evolutivo”, con relatori Ervin Laszlo (past president dell’International Society for the System Sciences) e Giovanni Costa (Università di Padova), in collaborazione con l’Associazione Industriali di Padova;
- “Formazione e lavoro, conoscenze e mestieri”, con relatori Giovanni Costa e Francesco Favotto (Università di Padova), in collaborazione con l’Associazione Dirigenti Aziende Industriali di Padova e Rovigo;
- “Il ‘caso Marzotto’ incontro col Presidente Pietro Marzotto”, con relatori Giorgio Brunetti (Università Bocconi di Milano) e Giorgio Roverato (Università di Padova).

Nell’a.a. 1997-98, gli appuntamenti riguardarono:

- “Le prospettive economiche globali, scenari per gli investitori”, in collaborazione con l’Associazione Industriali della Provincia di Padova, con relatore Alessandro Penati (Università di Padova);
- “Comunicare l’economia”, con relatori Gianfranco Fabi (vice direttore Il Sole 24 Ore) e Manlio Brusatin (Università Ca’ Foscari di Venezia);
- “Mercato del lavoro e relazioni sindacali in Gran Bretagna, da Margaret Thatcher a Tony Blair”, in collaborazione con il dipartimento di Scienze economiche “Marco Fanno”, con relatori Michael Terry (professore di Relazioni industriali alla University Warwick, Coventry, UK) e Alessandro Penati (Università di Padova).
- “Il futuro è nel pubblico”, nell’ambito del ciclo di conferenze “I mestieri dell’economia” con la partecipazione di Gabriele Marziano, segretario generale del Comune di Padova, e Ugo Zurlo, direttore generale dell’ULSS 15 dell’Alta Padovana.

Nell’a.a. 1998-99, le iniziative prevalenti furono tre:

- due cicli di lezioni aggiuntive per circa 30 ore di spagnolo e tedesco per l’economia e il management (parteciparono 10 + 19 studenti);
- un ciclo di 10-12 ore su “Design e comunicazione fra arte e mestiere” (lettura storico culturale degli sviluppi del design e delle tecniche della comunicazione, parteciparono 50 studenti), tenuto dal professor Roberto Pittarello;



- un ciclo di 10 ore su finanza computazionale (tecniche numeriche per la valutazione dei titoli finanziari derivati e delle opzioni finanziarie), all'epoca argomento di frontiera per studenti di Economia.

Nell'a.a. 1999-2000, tra gli altri seminari, si svolsero:

- "L'imprenditore moderno fra dati e valori", con relatore Pietro Marzotto;
- "Realtà non profit ed evoluzione normativa: una prospettiva internazionale", con relatori Alceste Santuari (Università di Bologna) e Benedetto Gui (Università di Padova);
- "Soldi, felicità e stili di vita", con relatori Aaron Ahuvia (Università di Manchester), Luigino Bruni (Università Bicocca di Milano), Gianfranco Tusset e Benedetto Gui (Università di Padova);
- "La legge Draghi e l'attivismo degli investitori istituzionali", con relatori Marcello Bianchi (Centro documentazione Consob) e Bruno Maria Parigi (Università di Padova);
- "Dalla società base familiare al mercato: ruolo dei fondi chiusi", con relatori gli esperti Gianluca Romagnoli, Anna Gervasoni, Fabio L. Sattin e Marcello Acerboni;
- "I nuovi condottieri, vincere nel XXI secolo", con relatori gli opinionisti Arduino Paniccia e Edward Luttwak;
- "I mestieri della new economy", con relatori Francesco Favotto, Giovanni Costa, Martina Gianecchini, Paolo Gubitta (Università di Padova), e degli esperti Lucia Predolin, Renato Casarotto e Giovanni Vacchi;
- "L'E-commerce and Internet nella connected economy", sotto il coordinamento di Luciano Pilotti;
- "Alleanza fra piccole e medie imprese: il caso Ecoflam", con relatori Francesco Peghin, Antonio Cortellazzo e Ettore Argenti.

Negli anni accademici successivi, forse per la numerosità delle occasioni didattiche, nei bollettini fu riportata una rappresentazione più generale delle iniziative: *"La facoltà organizza con continuità molteplici occasioni di dibattito e approfondimento, mediante convegni, seminari, incontri, visite aziendali, ecc., che rappresentano momenti formativi di grande efficacia ad integrazione delle lezioni in aula"*<sup>178</sup>. Tra questi, ricordiamo, in particolare, il convegno del 5 febbraio 2001 in Aula Magna sulla tematica "Flessibilità e performance" con Michael Piore, studioso del Mit di Boston e autore con Peter Doeringer dell'importante opera "Internal label markets and manpower analysis" del 1985.

<sup>178</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2002-2003, punto 3.7, pagina 37, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



Come si vede, si tratta di una raccolta molto variegata per relatori e interlocutori che mostra la capacità che la facoltà ebbe nelle sue varie componenti di sviluppare un sistema di contenuti e di relazioni a tutto campo. Nell'insieme, queste attività di incontro con autori, esperti e autorità si configuravano come un vero e proprio "comunicare l'economia" in un sistematico nesso tra interno (docenti e studenti, studio e apprendimento) ed esterno (imprese e imprenditori, governo e gestione). Questa comunicazione creava di fatto un ambiente fertile in grado di cogliere opportunità e argomenti, dove gli studenti erano parte pienamente attiva nel proporre, nel discutere e nel confrontarsi con i macroscopici cambiamenti in corso. Era un ambiente molteplice ed euforico, anche nella composizione degli avvenimenti.

Il docente più impegnato nell'ideazione e organizzazione di questi momenti fu senza dubbio il professor Giovanni Costa, ordinario di Organizzazione aziendale studioso sempre attento a coniugare la ricerca scientifica con le problematiche applicate del mondo delle imprese.

Era il decano della facoltà padovana, presidente del corso di laurea specialistica in Economia e direzione aziendale (dal 2003 al 2008) e nella posizione di prorettore dell'ateneo ai Rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie (2001-02) aveva attivato l'Ufficio per il Trasferimento tecnologico contribuendo alla fondazione di Start Cup (Business Plan Competition), di Start Cube (incubatore d'imprese universitario) e del Distretto Veneto per le Nanotecnologie. Era, in sostanza, il fulcro del rapporto tra facoltà e mondo produttivo in senso lato e lo è stato per tutta la vita della facoltà.

Questo sistema di relazioni rendeva più agevole la collaborazione con imprese, banche, associazioni di categoria ed enti pubblici nel supporto ai progetti formativi della facoltà, come ad esempio gli stage, i programmi all'estero, le borse di studio e così via. Anche in questo caso una serie di esempi rende chiara la portata del supporto che il *network* degli interlocutori garantiva all'attività formativa della facoltà:

- borsa di studio Compar Bata SpA per progetto di tesi di laurea nel settore della distribuzione commerciale settore calzaturiero e abbigliamento;
- borse di studio Cerved per progetti di tesi di laurea nel settore dell'economia e della gestione dei servizi collegati alle banche;
- attivazione di convenzioni con le banche per la concessione di prestiti d'onore a studenti meritevoli;
- convenzione con la Banca Antoniana per sviluppo del progetto stage;
- convenzione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti del Circondario del Tribunale di Padova per tirocini formativi e di orientamento per gli studenti;



- partecipazione al progetto “Master in Sport management”, corso senza crediti universitari, organizzato da Unindustria Padova e FOREMA con finanziamento Fondo Sociale Europeo (FSE);

- collaborazione con Unindustria (PD)-Sezione Terziario Avanzato per l'identificazione di specifiche aree di collaborazione per favorire negli studenti la conoscenza del settore, sviluppare la cultura del management dei servizi, realizzare studi e ricerche sulla misurabilità dei servizi innovativi e tecnologici; in questo progetto hanno collaborato il dott. Gianni Potti, presidente della Sezione Terziario avanzato, il dott. Claudio Velasquez, vice presidente STA e la dott.ssa Cristina Felicioni, Unindustria Padova, Divisione Università Impresa;

- accordo con l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili relativo al riconoscimento di alcuni insegnamenti finali dei corsi di laurea triennale e magistrale come avvio del tirocinio professionale per l'ammissione all'abilitazione dell'esercizio della professione di Esperto Contabile e di Dottore Commercialista;

- progetto “Weave the future!” promosso dalla Marzotto Group per festeggiare i 75 anni di vita dell'azienda.

Davvero un *network* articolato e poliedrico, che eleggeva la facoltà a riferimento di molteplici occasioni di dibattito e di confronto sui temi economici e aziendali più importanti.

In aggiunta ai seminari, ai convegni e alle attività di raccordo con associazioni e ordini professionali, la facoltà avviò dal maggio 1997 un ciclo annuale di conferenze di orientamento alle professioni rivolte prevalentemente agli studenti degli ultimi due anni. Erano incontri ai quali *“partecipano rappresentanti delle professioni che costituiscono i possibili sbocchi professionali per i laureati in Economia e Commercio, i quali offrono testimonianze sulle problematiche della propria professione e rispondono agli studenti per consigli, suggerimenti e indicazioni sulle modalità di ingresso nel mondo del lavoro”*<sup>179</sup>.

Le conferenze svolte nel 1997-1998 trattarono, ad esempio, le professioni de: il dottore commercialista, il direttore amministrativo d'impresa, il revisore del bilancio, il direttore del personale, il manager pubblico (enti locali e ULSS), il consulente informatico per le imprese, il consulente aziendale, il direttore marketing, il ricercatore nelle grandi istituzioni (Banca d'Italia), il ricercatore nelle istituzioni locali, il bancario e il promotore finanziario. Mentre le conferenze tenute nell'a.a. 1999-2000 riguardarono le professioni relative alle funzioni aziendali (controllo di gestione, finanza, sistemi informativi), le professioni

<sup>179</sup> Si veda Bollettino-Notiziario a.a. 1999-2000, punto 6.2, pagina 78, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



del credito e della finanza (analista finanziario, gestore di portafoglio, funzionario assicurativo), le professioni di studio e ricerca (ricercatore universitario, giornalista economico) e il profilo dell'imprenditore. E dal 2000 si aggiunsero i mestieri della "new economy" ovvero legati al nuovo mondo di internet e successivi sviluppi.

Erano conferenze *"a partecipazione libera, ma raccomandate soprattutto agli studenti del III e del IV anno e ai fuori corso in prossimità della laurea"* proprio perché erano progettate al fine di *"mettere gli studenti nella condizione di conoscere le problematiche relative agli sbocchi professionali con un certo anticipo rispetto al momento in cui avrebbero scelto il piano di studi o la partecipazione a stage aziendali o a scambi con l'estero o scelto l'argomento della prova finale o della tesi"*<sup>180</sup>.

## **6.2 I servizi ad alto valore aggiunto, i primi master con le altre facoltà, un riconoscimento esterno e la soluzione logistica**

Il raccordo con il mondo economico territoriale non si limitava, però, al seppur ricco calendario di seminari e incontri. La facoltà coinvolgeva le aziende anche su un piano diretto e operativo, quasi personalizzato, consentendo agli studenti di unire all'apprendimento tradizionale in aula la conoscenza diretta e applicata dei processi aziendali.

Questa linea di fondo portò ad aggiungere ai servizi di base offerti agli studenti anche dei servizi innovativi più specifici: stage, Erasmus, placement, eccetera. Ecco, in sintesi.

**Servizi base.** I servizi base erano quelli che la facoltà mise subito a disposizione degli studenti attingendo alle risorse disponibili in ateneo per aule informatiche, biblioteche e aule studio. In particolare: per le esigenze di supporto all'apprendimento delle "Conoscenze Informatiche di Base", tematica didattica ufficiale della facoltà, gli studenti potevano utilizzare su prenotazione, e quindi con monitoraggio e ottimizzazione continui, le aule informatiche di ateneo, entrambe attrezzate con 35 personal computer collegati in rete, di via Venezia 13 e di Palazzo Storione; per le biblioteche – nell'ambito del Sistema Bibliotecario di Ateneo – quelle più attrezzate di volumi e riviste nel campo dell'economia, dell'economia aziendale, del diritto e delle discipline matematico-statistiche frequentate dagli studenti erano al dipartimento di Scienze economiche "Marco

<sup>180</sup> Si veda Bollettino-Notiziario a.a. 1999-2000, punto 6.2, pagine 78 e 79, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



Fanno” (Palazzo Ca’ Borin, via del Santo 22), nelle facoltà di Giurisprudenza (Palazzo Bo), di Scienze politiche (Palazzo Dottori, via del Santo 28) e di Scienze statistiche (via C. Battisti, 241) nonché al Seminario Matematico (Istituti Paolotti, via Belzoni, 7, terzo piano); per le aule di studio autonomo gli studenti potevano utilizzare, come ogni altro studente in Padova, gli spazi di ateneo in via G. Galilei, in via del Santo 77, in via G. Jappelli, in via Marsala e in via Venezia 13.

**Servizi innovativi.** In aggiunta ai servizi base, la facoltà avviò numerosi progetti con lo scopo di fornire (agli studenti) supporti per completare la formazione, sviluppare le capacità di interpretare i cambiamenti in corso nella società e nell’economia e agire con spirito di iniziativa. Furono avviati dal 1997, si consolidarono agli inizi degli anni 2000 e conobbero poi continui affinamenti, fino a diventare oggi una formula collaudata e strutturata del dSEA<sup>181</sup>.

**a. Progetto stage.** Con l’avvio del consiglio di facoltà, alla fine del 1997, Economia iniziò ad avviare gli stage e a progettarli come vero e proprio percorso formativo. La prima commissione fu istituita il 20 novembre 1997; ne facevano parte i professori Costa, De Acutis, Favotto, Penati e Provasi, assieme al dottor Andrea Berti, consulente al progetto reclutato ad hoc nel gennaio 1997. Gli stage furono attivati a partire dal gennaio 1998. All’inizio, le imprese private che aderirono al progetto furono poche, ma già negli anni 2002 e 2003 il loro numero aumentò in modo esponenziale e molte di queste rimasero, poi, fedeli per decenni.

Il Progetto stage è stato un pilastro del collegamento tra facoltà e mondo del lavoro. Si trattava di una esperienza lavorativa di durata variabile da 2 a 12 mesi, in aziende, enti pubblici e studi professionali in cui gli studenti applicavano le conoscenze acquisite nei corsi universitari all’interno del contesto lavorativo e acquisivano nuove competenze legate all’attività professionale. Fu un’esperienza importante per la loro crescita personale e professionale, poiché rappresentò un primo contatto con il mondo del lavoro e un tassello fondamentale del curriculum.

A dimostrazione della qualità del Progetto stage, già nelle sue prime fasi, indichiamo di seguito alcune fra le 430 società che nei primi anni aderirono al progetto<sup>182</sup>. Fra le aziende private troviamo Aprilia, Arneg, Auchan, Autogrill,

<sup>181</sup> I servizi, attivi a dicembre 2023, così come riportati nella segnaletica del dSEA nella sede di via Ugo Bassi 1, Padova, sono: servizio Orientamento e Tutorato, servizio Stage e Placement, servizio Bilancio di Competenze, servizio Post Lauream (Master e Phd), servizio International Desk (degree seekers), International Mobility Office (double degrees, Erasmus, Ulisse) e servizio Segreteria Didattica.

<sup>182</sup> L’elenco degli enti che hanno collaborato agli stage nel 1998 e poi negli anni 2002-2003



Benetton Group, Bosch und Siemens, Bottega Veneta, Cartiere Favini, Cementizillo, De' Longhi, Diesel, Electrolux, Fratelli Campagnolo, FIAMM, Glaxo Smith Kline, Gruppo Carraro, Gruppo Coin, Gruppo Rinascente, Iveco UK, Jolly Hotels, Peermastelisa, Porsche Italia, Safilo Group, Simod, SIT La Precisa, Stonefly e Vescovi. Fra le banche, assicurazioni e società finanziarie ci sono Banca Antonveneta, Banca Mediolanum, Borsa Italiana, Federazione Veneta Banche di credito cooperativo, Fondazione Cariparo. Fra le società di consulenza, servizi alle imprese, studi professionali, aziende no profit ed enti pubblici si trovano Accenture, Adecco, Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PWC, Prometeia, Standard & Poor's, Unindustria Padova, Studio Cortellazzo & Soatto, Studio Guido Penso & Associates, Studio Riello, Banca Popolare Etica, Opera Immacolata Concezione, Arpav, Azienda Ospedaliera, Padova Fiere, Regione Veneto, varie ULSS e molti comuni del Veneto.

Il Progetto stage si esplicitava lungo una serie di regole ben precise:

- una convenzione, vincolante e per nulla formale, mediante cui la presidenza (progetto stage) concordava a priori con l'ente ospitante e con lo studente le attività da svolgere durante lo stage;

- una serie di controlli mirati: ogni studente in stage veniva seguito da un tutor professionale all'interno dell'ente ospitante, da un tutor organizzativo (ufficio stage) e da un tutor formativo identificato tra i docenti della facoltà, che fungeva da garante del rispetto del progetto concordato;

- una valutazione dello stage mediante relazione finale su un problema trattato nell'organizzazione ospitante – anche alla luce di testi e metodi appresi a lezione, da citare – discussa con un docente o talvolta una commissione ad hoc e valutata come un esame.

Per la laurea quadriennale, dal 1998 al 2002, lo stage era facoltativo: l'avvio era sia su iniziativa dello studente sia su proposta dell'ufficio stage, erano fissati requisiti all'ammissione (superamento del numero di esami per coorte), c'erano regole per l'abbinamento dello stage alla tesi di laurea, al riconoscimento dello stage come esame ufficiale (tecnica professionale: stage 1, tecnica professionale: stage 2), alla modalità di valutazione della relazione scritta di almeno 30 pagine (inclusi gli allegati) su un problema affrontato durante lo stage ed era stata definita analiticamente la procedura per il riconoscimento come esame ufficiale dell'attività svolta durante lo stage.

e ad altre iniziative della facoltà (come l'incontro con Mario Monti del 1997) sono disponibili nell'Appendice 10.7.



Questo insieme di principi organizzativi costituisce la base su cui sarà costruita l'obbligatorietà dello stage nelle future lauree triennali, come specificheremo nel capitolo 7<sup>183</sup>.

**b. IG Students.** Un altro servizio ad alto valore aggiunto era IG Students, ovvero un programma di formazione permanente avviato in Italia nell'ottobre del 1998, nell'ambito di una più ampia esperienza europea denominata "Young Enterprise Europe", diffusa in 19 Paesi, che coinvolgeva ogni anno circa 500.000 studenti. IG Students era promosso in Italia dalla Fondazione IG Students della Società per l'imprenditorialità Giovanile (IG Spa) del ministero del Tesoro ([www.igstudents.it](http://www.igstudents.it)).

Scopo del programma era favorire il raccordo tra il mondo dello studio e quello del lavoro, far emergere vocazioni imprenditoriali, sviluppare competenze, costruire le premesse culturali e professionali affinché tra i giovani si sviluppasse il senso dell'autonomia personale e dell'alternativa lavorativa. In concreto, gli studenti partecipanti al programma formavano squadre di 8-15 persone che progettavano e realizzavano un'idea imprenditoriale. Si trattava di imprese vere che vendevano prodotti e servizi veri, operando però in ambiente protetto, nel senso che IG garantiva contro i rischi di fallimento. Periodicamente si tenevano fiere e competizioni che premiavano le migliori idee a livello locale, regionale e nazionale.

La facoltà, in linea con la sua strategia di innovazione e di raccordo con il mondo imprenditoriale, decise, prima in Italia, di riconoscere agli studenti iscritti al programma IG Students un credito formativo. Anche in questo caso Economia si adoperò per tradurre l'esperienza professionale in una relazione finale individuale di 30-60 pagine, secondo lo schema già in uso per gli stage, necessaria per ottenere dieci crediti. Gli studenti aderirono con entusiasmo a questo programma e assunsero un autorevole ruolo all'interno del programma a livello di ateneo.

Nell'a.a. 1999-2000 18 studenti della facoltà parteciparono a tre progetti IG Students:

- RUNDERAIN, che ha prodotto un coprisella da pioggia per motocicli; vincitrice del premio regionale per il miglior profilo commerciale;
- ECCO-C, che ha prodotto una cinghia portasci e un marsupio; vincitrice dei premi regionali per il prodotto più innovativo e per il miglior rapporto finale;
- SPAZIO 21, che ha prodotto un adesivo per il rispetto della distanza di sicurezza in auto.

<sup>183</sup> Si veda paragrafo 7.2.



Nell'a.a. 2000-01, altri 14 studenti della facoltà parteciparono a due progetti IG Students:

- GRISÙ, che ha prodotto tovaglioli e tovagliette di carta contenenti messaggi pubblicitari;

- IDEAFIX, che ha prodotto magliette e altri indumenti con disegni originali.

Infine, nell'a.a. 2001-02, 9 studenti iscritti ai corsi di laurea triennali costituiscono l'impresa IG Students:

- UNIECO, che ha prodotto cinture catarifrangenti per ciclisti e pedoni (appassionati di footing), con relativo "borsellino porta cintura" agganciabile alla bicicletta o alla cintura da pantaloni e collari per cani e gatti sempre catarifrangenti.

**c. Programma europeo Socrates/Erasmus.** La facoltà, nel momento in cui tessava una rete locale e territoriale con le imprese e le organizzazioni pubbliche e non profit, sviluppava anche la rete internazionale delle relazioni con le università straniere.

Il programma europeo Socrates-Erasmus offriva la possibilità a studenti della facoltà di svolgere un periodo di studio presso un'università partner straniera con la dotazione di una borsa di studio, la copertura delle spese di viaggio e l'esenzione dalle tasse universitarie dell'università ospitante. Era anche possibile che l'ateneo integrasse la borsa Erasmus con ulteriori fondi, a seconda delle disponibilità aggiuntive e delle condizioni economiche della famiglia dello studente.

L'istituzione partner poteva essere un'università dell'Unione Europea, dei Paesi dell'AEELS-SEE (Area Europea di Libero Scambio - Spazio Economico Europeo), di alcuni Paesi dell'Europa Centro-Orientale (Bulgaria, Estonia, Lituania, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia e Ungheria) e della Svizzera (in quest'ultimo caso su fondi del Governo svizzero e formalmente al di fuori del programma Socrates-Erasmus).

La mobilità studentesca veniva attivata all'interno di accordi che prevedevano lo scambio di studenti fra due sedi partner: si parlava allora di flussi di mobilità fra le due sedi, con un certo numero di posti disponibili e una durata predeterminata.

Per l'a.a. 2002-03, la facoltà aveva attivi scambi con 34 università di 16 Paesi europei per un totale di 79 posti (a inizio a.a. 2001-02 erano 30 università per 67 posti).

Era una disponibilità particolarmente significativa sia su base padovana sia nazionale resa possibile dalle molteplici relazioni internazionali del corpo docente e dall'operato molto professionale del dott. Berti, il quale applicando



una specifica competenza nel disegnare procedure e schemi di accordi utili, ha costruito un *network* di garanzia della qualità e sostenibilità degli scambi internazionali.

Questi i Paesi di scambio<sup>184</sup>: Austria, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Islanda, Lituania, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Slovacchia, Spagna, Svizzera e Ungheria. Le procedure per l'ammissione e selezione erano molto strutturate e organizzate e accompagnate da presentazioni, distribuzione di informazioni, sviluppo suggerimenti, condivisione di apprendimenti condivisi, monitoraggi progressivi. Il Servizio Relazioni Internazionali organizzava le procedure e i processi organizzativi con attenzione agli aspetti amministrativi e burocratici e facendo tesoro del passa parola fra gli studenti sulle aspettative e sulle esperienze nelle varie sedi internazionali<sup>185</sup>.

I criteri per scegliere gli studenti vincitori fra gli iscritti erano: il numero di crediti conseguiti (per lauree triennali) o esami superati (per la laurea quadriennale), la media dei voti, il livello di conoscenza della lingua del Paese in cui si voleva studiare o della lingua i cui erano tenuti i corsi.

Per gli studenti iscritti alle lauree triennali potevano partecipare solo gli studenti del III anno sotto il vincolo di aver conseguito almeno 60 crediti e di aver superato l'esame di lingua inglese, mentre per gli studenti iscritti alla laurea quadriennale erano ammessi gli iscritti al IV anno che avessero superato almeno 14 esami.

L'aspetto chiave del servizio era il riconoscimento degli esami sostenuti all'estero essendo ben noti da un lato il rischio di un accumulo di esami o di crediti non pienamente coerenti con un percorso formativo di qualità e dall'altro il problema di veder condiviso dal corpo docente il positivo superamento di un esame, ancorché non impartito e valutato dal singolo docente incaricato dello stesso in Padova.

Non era infrequente la critica – peraltro non sempre o del tutto infondata – di singoli professori di veder approvato all'estero un esame impostato su contenuti e su modalità didattiche diverse da quelle in uso in Padova. Le regole di ingaggio, le procedure adottate e il monitoraggio delle esperienze diventavano, quindi, un fattore di garanzia della qualità dello scambio.

<sup>184</sup> L'elenco delle sedi universitarie con i posti disponibili per ciascuna sede è visibile nell'Appendice 10.8.

<sup>185</sup> Servizio avviato dal dott. Andrea Berti, poi sostituito dal 2001, quando egli vinse un concorso da dirigente in ateneo, dalla dott.ssa Barbara D'Amico, a sua volta sostituita poi, quando passata a Ingegneria gestionale a Vicenza, dalla dott.ssa Asmaa Haimar, di Marrakech, laureata a Montpellier e con Erasmus e stage in Padova.



Era fermo, ad esempio, il criterio che gli studenti sia delle triennali che della quadriennale non potevano vedersi riconosciuti crediti o esami corrispondenti ad insegnamenti impartiti in Padova nei primi due anni.

Gli studenti delle triennali dovevano superare all'estero almeno 5 crediti formativi e non più di 35 – di cui 25 vincolati alle quattro aree disciplinari tipiche dei corsi di laurea in Economia e 10 totalmente liberi – con il “non riconoscimento” di eventuali crediti in eccesso. Era consolidato il suggerimento per gli studenti che intendevano proseguire verso una laurea specialistica, di scegliere insegnamenti coerenti con la specializzazione prescelta. Invece, gli studenti della quadriennale potevano sostenere al massimo 3 annualità o 6 semestralità.

Per le procedure di riconoscimento degli esami sostenuti all'estero – aspetto molto delicato, stante la miriade di tipologie esistenti nelle varie università straniere – il Servizio Relazioni Internazionali seguiva un approccio differenziato fra lauree triennali e lauree magistrali/quadriennali:

- nelle prime organizzò il kit “Piani di Studi Erasmus” (scaricabile dal sito della facoltà) grazie al quale gli studenti erano indirizzati a selezionare previamente gli esami da sostenere all'estero con indicazione mediante l'European Credit Transfer System (ECTS) – 1 credito ECTS uguale a 1 credito formativo universitario italiano – dei relativi carichi di lavoro e con esplicitazione delle motivazioni a seguire insegnamenti non attivati in Padova, ma coerenti con il corso di laurea al quale erano iscritti (e ciò al fine di garantire/tutelare il valore legale del titolo di studio). Talvolta per i casi più problematici venivano chiesti i programmi degli insegnamenti. L'approccio via kit con procedura presidiata da un docente responsabile col supporto attivo dell'ufficio e con sistematico utilizzo di procedure informatizzate portò l'intero processo a consolidare via via le prassi normali o correnti e a concentrarsi sulle eccezioni, risolvendole volta per volta e traducendole anch'esse in prassi corrente. Ciò ha consentito di procedere – senza perdere il controllo della qualità dei contenuti e dell'apprendimento – al riconoscimento di pacchetti di crediti acquisiti all'estero come sostitutivo di un congruo pacchetto di crediti dell'ordinamento italiano, alleggerendo la necessità di procedere, salvo eccezioni, alla corrispondenza biunivoca uno a uno fra attività didattiche svolte con successo all'estero e attività previste dall'ordinamento del corso di studi.

- nelle seconde, invece, fu adottato – per i due anni di competenza – un approccio più diretto e centrato sui singoli insegnamenti; gli studenti compilavano alla partenza il “Modulo per il riconoscimento degli esami” che veniva approvato dal docente responsabile del servizio Erasmus; al ritorno, invece, per i corsi del III anno, il docente responsabile del riconoscimento era il titolare dell'insegnamento in Padova, che poteva, nel caso, chiedere una integrazione



per la parte non sviluppata all'estero; mentre per i corsi del IV anno il docente responsabile era unico e, con il supporto dell'Ufficio Erasmus, procedeva alla approvazione automatica degli esami. Anche nella laurea quadriennale era possibile vedersi riconosciuti esami che non avevano un corrispondente nel piano di studi della facoltà in Padova, fino al massimo di 2 annualità o 4 semestralità.

Era chiaro nell'insieme l'investimento che la facoltà faceva per offrire una opportunità di studio in una università straniera e appare emblematica in proposito l'Avvertenza riportata a pagina 69 del bollettino 2002-2003 che recitava: *"Durante il periodo all'estero lo studente vincitore di borsa Erasmus si impegna a pubblicare nel sito web della facoltà almeno 2 articoli descrittivi dell'esperienza vissuta possibilmente corredati da foto e/o immagini"*<sup>186</sup>. Erano, quindi, esperienze formative che venivano programmate e gestite su base personalizzata, ma anche poi socializzate come apprendimento condiviso da tutta la facoltà: studenti, docenti e personale tecnico amministrativo nonché famiglie e *network* esterno.

**d. Servizio placement.** Proseguendo la propria politica di grande attenzione alle esigenze degli studenti, la facoltà inaugurò nel 1999 il servizio di *"placement"*, svolto dall'Ufficio Progetti Innovativi e riservato a laureandi e laureati a partire da 6 mesi prima della data prevista per la laurea.

Il servizio forniva le informazioni necessarie per avvicinarsi al mondo del lavoro e delle professioni e svolgeva un insieme di attività di consulenza personalizzata per favorire un soddisfacente inserimento lavorativo.

Venivano svolte attività di:

- formazione (definizione dei propri interessi professionali e conseguente fissazione degli obiettivi di ricerca del lavoro, tecniche di scrittura di un curriculum vitae efficace, tecniche per affrontare con successo i colloqui di selezione);
- studio di un percorso che massimizzasse le decisioni prese in ordine al piano di studi, alla partecipazione a stage aziendali o a scambi con l'estero, all'argomento della tesi di laurea;
- monitoraggio delle offerte per neolaureati (inserzioni sui giornali, banche dati elettroniche, pubblicazioni specializzate);
- ricerca attiva dell'impiego (invio del curriculum vitae del laureando, accompagnato da una lettera di presentazione, alle aziende con cui la Facoltà era in contatto).

In particolare, era altamente raccomandato agli studenti di svolgere lo stage prima di rivolgersi al servizio *placement*, dal momento che lo stage aumentava notevolmente la probabilità di trovare lavoro dopo la laurea.

<sup>186</sup> Si veda Bollettino-Notiziario a.a. 2002-03, punto 5.2.6, pag. 69, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



**e. Progetto tesi di laurea.** Uno degli aspetti più delicati del progetto formativo della facoltà fu l'argomento tesi di laurea. Era tradizione nell'università italiana di allora che lo studente scegliesse il docente o viceversa, per tesi che richiedevano anche mesi se non anni, compreso il "mettersi in fila" per i docenti più gettonati. Nella realtà della facoltà, con flussi significativi di studenti che si trovavano in contemporanea ad affrontare il tema a metà o fine del terzo anno – a fronte di pochi docenti fra accademici e supplenti o a contratto – si cercò una soluzione capace di anticipare il problema.

Il Consiglio di facoltà del 25 novembre 1999 istituì una procedura<sup>187</sup> in cui dopo aver specificato natura, struttura, finalità e metodologie tipiche di una tesi di laurea e aver precisato l'ordine di grandezza della dimensione (70-90 pagine), del tempo impiegabile (3 mesi) e i livelli di punti acquisibili (massimo 4), precisava che:

- ogni docente indicasse entro una certa data – di solito fine gennaio – un minimo di 15 argomenti o titoli di possibili tesi, con una breve descrizione del tema e riporto dei principali riferimenti bibliografici;
- gli studenti idonei per numero di esami superati scegliessero mediante procedura automatizzata una singola proposta;
- seguisse un colloquio fra docente e studente per un'approvazione reciproca e l'inizio dei lavori.

La procedura prevedeva anche la possibilità, in casi ben motivati, che una tesi potesse essere ammessa a 6 mesi di lavoro per un massimo di 8 punti, dopo discussione con due controrelatori di linguaggi disciplinari diversi.

Per quanto semplice, la procedura non evitava problemi come, ad esempio, l'affollamento al momento del *click day*, con uno stress sia degli studenti sia dei tecnici addetti all'assistenza informatica, il rapido esaurirsi dei titoli per un docente e magari l'assenza di richieste per un altro, il dissenso reciproco fra docente e studente al primo colloquio, la protesta di singoli studenti e/o docenti nel verificare la non praticabilità di progetti di tesi già impostati nel corso di un insegnamento, la presenza di richieste di prerequisiti posti da un singoli docente tali da impedire o da restringere significativamente la ammissibilità di uno candidato e così via.

Però, la precisazione analitica dei termini del processo con indicazione dei tempi e delle fasi ottenne una efficacia di fondo nel tutelare la tesi di laurea come momento di apprendimento specifico lungo il percorso normale della qualità e dei tempi previsti alla laurea, ammettendo anche situazioni difforni dalla

<sup>187</sup> La procedura fu formalizzata dopo una prima sperimentazione avviata nel 1998, di cui all'elenco delle proposte di tesi contenute nella Appendice 10.1.5.



norma, che venivano trattate come tali e che pervenivano a loro volta a configurarsi come *best practice* importanti.

Quando poi arrivò la distinzione fra “prove finali” delle lauree triennali e le “tesi di laurea” delle lauree specialistiche per la facoltà, si trattò di adattare/affinare la procedura alla luce dell’esperienza positiva già accumulata. Fra l’altro, la trasparenza sui reali carichi per docente – effetto della qualità dell’incrocio fra proposta dei professori e domanda degli studenti – si rivelò un efficace strumento di condivisione e coordinamento dello sforzo complessivo profuso dal corpo docente nell’offerta formativa.

**f. Servizi degli studenti agli studenti.** Lo spirito da *start up* che caratterizzava i primi anni di avvio della facoltà vedeva anche gli studenti attivi nella organizzazione di iniziative e servizi per gli studenti. Erano tre gli ambiti entro cui venivano organizzate le iniziative:

- AIESEC; *l’Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* era la più grande associazione mondiale interamente gestita da studenti, senza fini di lucro, apartitica e indipendente; attraverso la collaborazione con il mondo imprenditoriale e universitario, i giovani iscritti e attivi in AIESEC organizzavano convegni, conferenze e stage internazionali. Lo scopo era di favorire l’interazione di giovani di diverse nazionalità e culture, sviluppare le capacità personali mediante formazione ed esperienza pratica, coinvolgere studenti e aziende in iniziative di carattere socioeconomico organizzate dalla stessa associazione. Gli studenti avevano un indirizzo proprio [aiesec@economia.unipd.it](mailto:aiesec@economia.unipd.it) e una sezione nel sito [www.economia.unipd.it/aiesec/](http://www.economia.unipd.it/aiesec/).

- ALEP; l’Associazione Laureati della Facoltà di Economia di Padova, nata nel luglio 2000 grazie ai primi laureati, era un’associazione volontaria costituita per favorire la promozione della crescita professionale e culturale degli associati; si poneva come tramite privilegiato tra i laureati della facoltà e le istituzioni sociali con attività quali convegni e seminari a tema, incontri tra laureati e associazioni imprenditoriali, gestione e promozione del database laureati, eccetera, focalizzando il proprio interesse sui collegamenti tra percorsi formativi e attività lavorative. Inoltre, si proponeva di stimolare con proprie iniziative, come la festa della facoltà, una newsletter, un annuario dei laureati, il giornalino ALEP, eccetera, i rapporti tra gli ex-studenti della facoltà di Economia, nell’ottica dello sviluppo di una loro identità. L’Associazione da un lato offriva numerosi servizi differenziati per tipologia di utente e dall’altro incentivava la partecipazione degli iscritti allo sviluppo della vita associativa; aveva un proprio ufficio in via



D'Alemagna n. 17 con supporto di segreteria, un indirizzo email **[alep@economia.unipd.it](mailto:alep@economia.unipd.it)**, una sezione del sito **[www.economia.unipd.it/alep/](http://www.economia.unipd.it/alep/)**<sup>188</sup>.

- JEPAT; la *Junior Enterprise Patavium* era un'associazione no profit il cui fine era quello di fornire agli studenti dell'ateneo un'occasione per applicare il *know-how* acquisito nei corsi universitari mediante iniziative di collaborazione tra studenti, professori, aziende e istituzioni pubbliche, come ad esempio ricerche di mercato, attività di telemarketing, realizzazione di software e pagine web, organizzazione di attività promozionali e così via. Presidente nel 2001 era Aurelio Bauckneht, il quale disponeva di una segreteria, di un indirizzo email **[jepat@mailcity.com](mailto:jepat@mailcity.com)** e di una sezione del sito **[www.economia.unipd.it/jepat](http://www.economia.unipd.it/jepat)**.

***g. Opportunità formative post laurea.*** Con l'uscita dei primi laureati dal luglio 1999 il Consiglio di facoltà iniziò ad esplorare anche l'opzione di offrire opportunità formative post laurea e lo fece puntando alla collaborazione con altre facoltà o organizzazioni già esperte. Dalla facoltà di Farmacia emerse l'opportunità di entrare in una rete europea di alta formazione nel campo tecnico scientifico ed economico manageriale della Profumeria e della Cosmetica.

- ***European Fragrance and Cosmetics Master" (EFCM).*** Il progetto biennale vedeva inizialmente coinvolte oltre all'ateneo patavino le Università di Plymouth, di Barcellona e di Versailles Saint-Quentin en Yvelines (UVSQ) assieme all'*Institut Supérieur International du Parfum, de la Cosmétique et de l'Aromatique Alimentaire* (ISIPCA), collocato in Versailles, avviato nel 1970 da Guerlain e di alto prestigio professionale internazionale. Dopo due anni l'università inglese e quella spagnola uscirono dal progetto lasciando alla collaborazione fra Versailles e Padova lo sviluppo del master e il suo progressivo affinamento lungo un percorso che ha raggiunto di recente i 20 anni di vita<sup>189</sup>.

Il programma – che ha mantenuto una sua unità fin da allora – prevedeva una durata di due anni, dove, nel primo, a Versailles, venivano trattati temi scientifici e tecnici nella formulazione di profumi e creme, mentre nel secondo,

<sup>188</sup> Il primo fascicolo annuario di 48 facciate del 6 novembre 2001, dopo i saluti del presidente ALEP dott. Francesco Nalesso e del preside della facoltà prof. Francesco Favotto, presenta la storia e i recapiti di ALEP, il Consiglio in carica (Francesco Nalesso presidente, Stefano Rizzo vicepresidente e tesoriere, Martina Gianecchini segretaria e i consiglieri Massimiliano Cinquina, Anita Crepaldi, Piergiorgio Dallan, Marco Gaia e Nicola Miola), una breve storia della facoltà, i 53 docenti dell'a.a. 2000-01, i 210 laureati dal luglio 1999 al marzo 2001 e i 24 soci effettivi di ALEP al 30 aprile 2001 (con una loro analisi per provincia, per area di ricerca della tesi, per settore di impiego, per funzione aziendale e per voto di laurea). Anche online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it) nella sezione "Altri importanti materiali".

<sup>189</sup> La celebrazione dei primi 20 anni di EFCM si è tenuta alla Camera di Commercio di Parigi il 4 dicembre 2023.



a Padova, gli studenti completavano le conoscenze tecniche e scientifiche con conoscenze a valenza aziendale lungo 7 corsi funzionali (210 ore) e 3 corsi di esperienze e casi specifici del settore (90 ore). Fra i primi si insegnavano *Accounting and Finance, Organization, Operations, Human Relations, Strategy, Business Plan, Entrepreneurship*, mentre nei secondi manager, imprenditori, consulenti ed esperti del settore portavano casi ed esperienze di *New product development, Regulations e Innovation processes*.

Completavano la formazione allora – e succede ancor oggi – una attività professionale in uno stage di 6-10 mesi in aziende del settore (agli inizi sono state L'Oreal, LVMH, Clarins, Chanel, Firmenich, Quest, IFF, ST Goban, Pochet, Rhone, Poulenc (Rhodia), Shiseido, Kanebo, Estee lauder, Elisabeth Arden, Escada) nonché la discussione di una tesina finale (*Final Project Work*) di fronte a una commissione di professori ed esperti su un problema affrontato durante lo stage.

Fin dal 2001-02, con attivazione in Padova nel 2002-03, al fine di organizzare al meglio l'attività formativa, la facoltà attivò per il secondo anno un *Master in Business and Management* (MBM) di 1° livello (60 cfu) – inizialmente chiamato Management della Cosmetica (MMC) – riservato a giovani laureati in discipline scientifiche, interessati a integrare le loro competenze con quelle economiche e manageriali. Fu una soluzione adatta sia ad una più efficace integrazione tra la fase francese e quella padovana dell'EFCM sia per mettere a disposizione di una platea più ampia di studenti l'offerta formativa del secondo anno del master. Potevano, infatti, iscriversi anche studenti che non avevano frequentato il primo anno a Versailles.

La partenza avvenne per fasi, con l'accoglienza nell'a.a. 2002-03 degli 8 partecipanti al primo anno a Versailles e con la ammissione nel 2003-04 di massimo 10 studenti in aggiunta a quelli già iscritti. La tassa di iscrizione all'anno in Padova era di 7.620 euro per gli studenti europei e 11.000 euro per gli studenti extracomunitari.

Il master conobbe un avvio turbolento – data anche la sperimentaltà in cui era immerso l'avvio della facoltà – ma guadagnò progressivamente credibilità e attenzione internazionale, come apparso nella cerimonia del 4 dicembre 2023 di celebrazione del 20ennale presso la Camera di Commercio in Parigi e come testimoniato dai più di 500 diplomati di oltre 25 Paesi nel mondo.

- ***Master in Supply Chain Management (MASC)***. Una seconda esperienza di avvio fu il *Master in Supply Chain Management* (MASC) assieme alla facoltà di Ingegneria e alla Fondazione CUOA (Consorzio Universitario di organizzazione aziendale). Obiettivo del MASC era formare uno specialista che conoscesse con-



tenuti, linguaggi e metodologie delle diverse attività della catena logistica interna ed esterna di una organizzazione e sapesse utilizzare le strumentazioni e le tecnologie a disposizione per la gestione di attività come l'approvvigionamento, la produzione, la distribuzione e la progettazione e gestione delle infrastrutture: in sostanza, l'ottimizzazione della supply chain come fattore fondamentale per la competitività delle aziende e dei sistemi territoriali ai quali partecipavano.

La richiesta di questa figura professionale da parte del sistema delle imprese del Nordest era largamente superiore all'offerta ed era evidente l'importanza di contribuire al suo sviluppo. I docenti di Ingegneria e di Economia – guidati dal direttore prof. Giorgio Pagliarani – avevano riconosciute competenze scientifiche e tecniche in merito ed erogavano contenuti disciplinari tipici della *Supply Chain Analysis* e dell'amministrazione, controllo e finanza delle scelte di *Supply Chain Management*. Il Master era di primo livello, valido per 60 cfu con un totale di circa 1.500 ore studente, stage compreso, al costo di 9.000 euro, spesso supportato da borse o contributi dalle imprese interessate ad acquisire tali competenze.

- ***E-Management***. Una terza esperienza post-laurea fu il corso di perfezionamento in *E-Management*, lanciato dalla facoltà assieme al CUOA. Si trattò di un corso di 72 ore messo a punto a partire dall'esperienza di ricerca e di didattica sperimentale sui temi di e-business e e-management accumulate in alcuni corsi – *Internet Economics* (dottor Manenti), *Internet Marketing* (prof. Casarin), Marketing Relazionale (prof. Pilotti) –, sviluppate nelle tesi di laurea, nell'uso stesso del sito web della facoltà – 200.000 pagine consultate al mese –, nonché nella ricerca di Costa, Gubitta e Gianecchini sulle nuove professioni della *new economy*. Utilizzando la convenzione quadro tra l'università e il CUOA, prese forma un progetto predisposto dal professor Costa in collaborazione anche con IBM, Biz-matica e Andersen Consulting, con la clausola che ogni avanzo di gestione contabile sarebbe stato destinato al miglioramento dei servizi agli studenti della facoltà di Economia.

L'impatto che l'insieme dei “servizi ad alto valore aggiunto” offerti agli studenti ebbe sulla performance degli stessi, portò nel 2004 ad un **primo riconoscimento esterno da parte di Alma Laurea**, il Consorzio interuniversitario di Bologna, che con il sostegno del MIUR e sotto il coordinamento di Andrea Cammelli, direttore dell'Alma Laurea, pubblicava da tre anni il rapporto “Facoltà a confronto, caratteristiche dei laureati di ogni Facoltà, Ateneo per Ateneo”.

Mediante analisi dei dati amministrativi e delle interviste agli studenti delle Università consorziate – 27 fino al 2003, poi 39 l'anno successivo – Alma Laurea



compilava, a beneficio *“degli Organi di Governo delle università, delle facoltà, dei nuclei di valutazione, del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario”*, analisi, facoltà per facoltà, delle *“principali caratteristiche e differenti performance dei laureati”*<sup>190</sup>.

Era la stagione in cui si assisteva al graduale prendere piede della cultura della valutazione universitaria in Italia e la pubblicazione relativa alla *“popolazione di quanti hanno concluso gli studi universitari nell’anno solare 2003”* voleva mettere a disposizione, *“evitando ogni clamore mediatico, ai Rettori, ai Presidi di facoltà, ai Presidenti dei nuclei di valutazione”* risultati *“a volte decisamente sorprendenti, spesso problematici”*, comunque utili.

Volendo *“fornire una caratterizzazione delle Facoltà e degli Atenei più immediata”*, la pubblicazione *“Facoltà a confronto, caratteristiche dei laureati di ogni Facoltà, Ateneo per Ateneo”* si soffermò nel 2004 solo sui laureati quadriennali del vecchio ordinamento e non sui primi laureati triennali, nonché su 24 delle 90 variabili di analisi di cui al *“Profilo dei laureati 2003”*, disponibile in internet e presentato a Torino il 22 e 23 giugno 2004 in occasione del convegno *“La qualità del capitale umano dell’università in Europa e in Italia”*.

Con riferimento alle 23 facoltà di Economia, le variabili analitiche, tutte accompagnate da dettagli metodologici, erano: numero di laureati, sesso, età alla laurea, residenza, precedenti esperienze universitarie, voto di laurea, regolarità, durata degli studi, indice di durata, classe sociale, frequenza delle lezioni, studi all’estero, tirocini o stage, valutazioni, si iscriverebbe di nuovo?, inglese conoscenza, informatica conoscenza, lavoro durante gli studi, prospettive di studio, caratteristiche del lavoro cercato.

Nella sintesi, di cui alla tabella 5, formulata sulla base delle variabili *“indice durata degli studi”*, *“tendenza a frequentare le lezioni”*, *“tendenza a svolgere un programma UE”* e valutazioni degli studenti su *“esperienza universitaria complessiva, rapporti con i docenti, utilizzo aule biblioteche laboratori e giusta scelta”*, i laureati di Padova ottennero il punteggio più alto sia tralasciando il peso dell’utilizzo di scambi UE sia inglobandolo: 118 e 142 punti rispetto ai 99 di media e con notevole distanza dalle altre sedi.

Si trattò di una evidenza esterna che ratificò e quasi certificò la qualità della linea progettuale seguita a Padova e il suo tasso di innovazione rispetto anche alle linee valutative dell’epoca e offrì, al di là del dibattito sulle metodologie seguite, una grande visibilità nazionale alla facoltà e al suo modello sperimentale.

<sup>190</sup> Consorzio Universitario Almalaurea, *Facoltà a confronto. Caratteristiche dei laureati 2003 di ogni Facoltà, Ateneo per Ateneo*, Bologna, Novembre 2004, pagine 147.



Tabella 5. Facoltà italiane di Economia a confronto, Almalaurea 2003<sup>191</sup>

ATENEI	PUNTI TOTALI		INDICE DURATA STUDI	TENDENZA FREQUENT LEZIONI	VALUTAZIONI SU 0 – 100			VALUTAZIONE SE GIUSTA SCELTA	PROPENSIONE A PROGRAMMA UE
	UTILIZZO PROGRAMMA UE								
	NO	SI							
Padova	118	142	1,06	1,8	71	60	50	58,9	2,89
Trento	112	131	1,23	1,47	72	61	69	48,4	2,41
Piemonte orientale	109	98	1,38	1,37	70	65	65	53,1	0,33
Genova	108	115	1,43	1,22	70	62	73	56,2	1,56
Siena	108	116	1,48	1,16	74	66	63	63,6	1,63
Torino Univ	108	106	1,3	1,13	73	65	69	52,3	0,94
Parma	105	104	1,3	0,98	75	65	64	54,8	0,94
Cassino	105	102	1,74	1,29	75	69	49	64,7	0,82
Bologna FO	103	92	1,22	1,02	68	61	63	51,1	0,27
Mode RE	103	107	1,3	0,98	69	60	71	47,9	1,37
Molise	102	107	1,47	0,92	76	71	53	60,9	1,32
Salerno	101	95	1,86	0,93	64	60	70	71,3	0,54
Ferrara	99	94	1,15	0,97	73	65	48	44,3	0,61
Udine	99	100	1,38	1,35	66	57	52	42,2	1,05
Trieste	97	100	1,39	0,96	67	57	55	55,2	1,16
Bologna BO	96	92	1,39	0,92	67	57	59	50,6	0,69
Catania	95	99	1,81	0,97	70	61	45	67,6	1,24
Bologna RM	95	95	1,28	1,11	70	59	49	40,9	0,99
Bari	94	88	1,55	0,71	68	59	56	61,1	0,57
Firenze	93	97	1,73	0,86	68	60	51	59,7	1,23
Chieti	93	88	1,67	0,94	67	61	44	61,1	0,6
Sassari	91	90	1,72	0,79	64	62	44	65,4	0,84
Messina	80	72	2,15	0,49	64	62	37	61,1	0,24
TOTALE	99	99	1,48	1	69	61	58	56,6	1

<sup>191</sup> Ibidem. Tabella di sintesi finale (di cinque tabelle relative alle facoltà di Economia).



I corsi di laurea e il modello di facoltà divennero più noti e citati e ciò consentì alla fase due della strutturazione della facoltà – ovvero la piena adozione della formula spesso chiamata del “3+2” – di avvenire in un contesto evolutivo positivo, che permise quindi di affinare in meglio e in avanti senza perdere la spinta innovativa.

La facoltà, però, aveva un **serio problema logistico**. Le innovazioni nella gestione corrente trovavano nella dispersione degli spazi un forte vincolo, solo parzialmente risolto dall'utilizzo della tecnologia ICT. Il tema fu affrontato in maniera analitica nel dicembre del 2000, in vista del “Piano edilizio 2004-07” dell'Ateneo, e pochi mesi dopo, nel Consiglio di facoltà del 6 settembre 2001 al punto “A.A. 2002-03: linee guida su progetti di facoltà”.

La situazione in cui si trovava la facoltà nel 2000 era la seguente: 1.300 studenti di cui circa 1.100 “in corso”, alta frequenza alle lezioni e ai seminari, 20 docenti che afferivano a 5 dipartimenti, 42 annualità erogate con circa 200 laureati all'anno, due terzi dei quali nell'area economica ed economico aziendale; a fronte di tre stanze piccole per la presidenza in via San Canziano 8 e di due aule da 300 posti parzialmente disponibili in via Venezia 13 (ex Fiat) più tre aule da 100-120 posti e una stanzetta ricavata da uno sgabuzzino per segreteria didattica. Si aggiungeva poi in riviera Ponti Romani un'aula computer con 35 personal computer in rete e una biblioteca in via del Santo. I problemi erano chiari: spazi per la presidenza insufficienti, grande distanza tra i poli delocalizzati e dispersione e disagio per gli studenti che si vedevano costretti a continui spostamenti.

Nel settembre del 2001, in sede di definizione delle linee guida sui progetti di facoltà a medio termine, la facoltà elaborò un disegno proiettato sul 2010 prevedendo 40 docenti accademici, 10 addetti personale TA e professionisti esterni e 50 fra supplenti, professori a contratto e collaboratori didattici.

Ebbene, nella programmazione edilizia del dicembre del 2000, il rettore Marchesini conferì “*l'edificio al Nord Piovego per la Facoltà di Economia e i master*”<sup>192</sup>, palazzo acquisito<sup>193</sup> operativamente poi nel novembre del 2003, decurtato del

<sup>192</sup> Bevilacqua M.G., *Eppur si muove: ricerca scientifica e libertà di pensiero, il rettorato di Giovanni Marchesini (1996-2002)*, Marsilio, Venezia, 2022, pagina 209.

<sup>193</sup> Fu una operazione che merita una ricostruzione: all'epoca, in una condizione universitaria a gestione molto accentrata, presso il ministero e gli organi di governo centrali, ogni anno il direttore generale D'Addona chiedeva agli atenei i residui di bilancio previsti e, al fine di non vedere il totale trasferito al ministero dell'Economia, esplorava presso le sedi con direttori amministrativi capaci e lungimiranti se c'erano progetti di spessore urgenti. Si trattava in sostanza di spostare la disponibilità di queste cifre e di impiegarle in progetti importanti entro poche settimane. Coincidenza volle che il direttore amministrativo di Padova, dottor Giuseppino Molinari, fosse al ministero ai primi di dicembre 2001 e venisse interpellato su questa opportunità che riportò immediatamente al rettore Marchesini. Il giorno dopo il rettore fece la proposta al preside di Economia di acquisire un terreno e di costruire un palazzo. Con la stessa formula, in quei giorni,



piano terra attribuito all'Ufficio Post Lauream dell'ateneo (rettorato Milanese) e infine attribuito ufficialmente dal prorettore Armando Gennaro al dipartimento di Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" nel 2013 (rettorato Zaccaria).

A chiusura di questo paragrafo dedicato ai servizi innovativi della facoltà e allo sviluppo del *network* esterno – il tutto ben documentato dal breve Notiziario del luglio 2003<sup>194</sup> – report finale, è utile riprendere un passaggio emblematico della vita della facoltà: il **MOTTO** scelto dagli studenti per rappresentare in forma sintetica il progetto formativo della facoltà<sup>195</sup>.

Già l'idea di organizzare una specie di concorso interno di individuazione di un motto condiviso da tutti gli studenti mostra il tasso di condivisione e di unitarietà che era vissuto allora. Ebbene, il motto scelto dalle matricole iscritte nell'a.a. 1999-2000 fra le 159 proposte pervenute fu **"Quattro anni di investimenti: interessi a vita"**, testo che fondeva la logica finanziaria dell'investimento con quella economica misurata dall'interesse incassato. Il motto fu redatto dalla studentessa Doriana Basso, 19 anni, ragioniera dell'Istituto Martini di Castelfranco Veneto<sup>196</sup>.

### **6.3 La crucialità dell'efficienza/efficacia amministrativa. Un dialogo con Nadia Zampieri**

La facoltà aveva scelto di eleggere la qualità organizzativa a opzione strategica, cosa che implicava una sistematica attenzione all'efficienza e all'efficacia della macchina amministrativa. Si trattava di trasformare la burocrazia da obbligo e procedura a opportunità e risorsa. Questo sia verso l'interno sia verso il *network* esterno. La qualità organizzativa, in altri termini, era vissuta come uno strumento di promozione della formazione degli studenti e di credibilità e affidabilità verso il mondo esterno.

In tutto questo, a fare la differenza fu una figura chiave, quella di Nadia Zampieri, coordinatrice dei servizi innovativi della facoltà. Zampieri è stata tra i protagonisti della vita e della storia della facoltà, ispiratrice e contempora-

fu destinata una cifra significativa anche per l'acquisizione di una tecnologia avanzata presso la facoltà di Medicina.

<sup>194</sup> Notiziario breve su "Facoltà di Economia, Corsi di laurea triennali e specialistici", luglio 2003, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri importanti materiali".

<sup>195</sup> Si veda Bollettino-Notiziario a.a. 2000-2001, pagina 6, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".

<sup>196</sup> Doriana Basso era una studentessa lavoratrice presso la Banca di Credito Cooperativo Trevigiano di Veduggio e si laureò nel 2005 con il prof. Francesco Zen.



neamente promotrice di routine amministrative capaci di strutturare processi anticipatori e innovativi. Tutti i servizi aggiuntivi offerti richiedevano soluzioni amministrative originali, rispettose delle regole correnti e contemporaneamente capaci di offrire nuovi approcci. Zampieri mise in atto una organizzazione teutonica che aveva, però, sempre una prospettiva capace di accogliere il nuovo.

Prima dipendente realmente strutturata all'interno della facoltà, Nadia Zampieri arrivò a Padova nel marzo del 1996 da Ca' Foscari, dove svolgeva la sua attività nell'ufficio Economato. *«Non avevo esperienza di gestione di una facoltà – precisa nella sua testimonianza – perché arrivavo da un ufficio dell'amministrazione centrale. Quando sono arrivata, la sede era presso il dipartimento di Scienze economiche, l'ultimo piano di via 8 Febbraio, sopra la banca Antoniana. Collaboravo con il Comitato ordinatore presieduto dal prof. Paladin. Dopo i primi tre anni ci fu l'istituzione del consiglio di facoltà e l'elezione del preside di facoltà. Il lavoro era completamente diverso da ciò che avevo fatto in precedenza, era tutto nuovo, non avevo termini di paragone. La facoltà era tutta da costruire: dagli orari, alla logistica, alla struttura. Tutto. Ed è stata questa la cosa bella: poter costruire su un canovaccio bianco».*

A caratterizzare quegli anni anche dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro furono, insomma, uno spirito di grande collaborazione e la voglia di fare una cosa nuova e diversa. Si andava veloci su tutto, dal momento della decisione di un progetto al momento della sua programmazione e della sua attuazione il tempo era molto breve. Le procedure dovevano essere snelle.

*«Il clima di grande innovazione – continua Nadia Zampieri nel suo racconto – si respirava nell'approccio alla costruzione del calendario delle lezioni e nell'attenzione al percorso di studi dello studente, che era pensato ai fini della lezione accademica ma tenendo conto anche del contesto che il ragazzo poteva frequentare, respirare, vivere. Grande attenzione fu rivolta al sito e anche questa era una cosa nuova. Adesso sembra ovvio, ma non lo era nel 1997. Il sito non era di norma uno strumento di comunicazione per raggiungere gli utenti. Ancora: grande attenzione venne dedicata alle famiglie. Furono organizzati specifici incontri per presentare la facoltà, visite mirate, e questo denotava una visione completamente nuova e diversa».*

Ha aiutato il partire da zero. Il non avere un modello organizzativo prestabilito. E ha aiutato anche il numero limitato di studenti. Si lavorò sui processi con più scrupolo, perché tutto quello che emergeva dalla nuova facoltà di Economia di Padova era un biglietto da visita. Stage e internazionalizzazione, in particolare, erano indicatori premiali.

*«Quello che veniva percepito come valore aggiunto, in particolare da quando fu attivo l'ufficio stage, era il collegamento con il territorio – aggiunge la diri-*



gente –. *Le aziende, gli studi professionali, gli enti, cioè quello che sarebbe stato il futuro lavorativo dei nostri studenti, davano il punto di vista dei soggetti esterni, fornivano le esigenze del territorio. Economia non era una facoltà arroccata su se stessa. Bensì, ascoltava il territorio, le peculiarità e le caratteristiche del contesto per cui venivano formati i laureati. I professori, poi, spingevano affinché gli studenti andassero a formarsi all'estero. Ricordo le difficoltà e le critiche quando i primi studenti superavano gli esami all'estero; non solo perché era un costo per la facoltà ma anche perché alcuni docenti si vedevano "sottrarre" giovani al loro corso. I professori Costa e Favotto, in particolare, hanno sempre visto nella formazione all'estero un valore aggiunto. Il valore aggiunto che poi questi ragazzi avrebbero dato all'Italia tornando. Questi discorsi oggi sono normali, nei primi anni Duemila erano lungimiranti».*

Anche in questo caso, l'apporto amministrativo di Zampieri fu decisivo. La facoltà riuscì a istituire le premesse tecniche del riconoscimento degli esami sostenuti all'estero, ufficializzandoli e concretizzandoli all'interno di un percorso di studio. Furono garantite le procedure, ma allo stesso tempo esse furono coniugate in un processo innovativo; furono aperte strade che poi altre facoltà hanno intrapreso.

*«Tra gli elementi più importanti che caratterizzarono quegli anni – ancora Zampieri –, ci furono sicuramente l'intesa e la sinergia tra il corpo docente e la parte amministrativa. Nessuno di noi aveva un approccio conservatore, ma, anzi, tutti eravamo propensi alla collaborazione, alla realizzazione delle nuove idee. I primi anni furono scoppiettanti, ma lo furono anche i successivi, quelli che hanno visto un consolidarsi di buone pratiche, portate negli anni in un contesto sempre più nuovo e complesso».*

Una di queste buone pratiche fu anche l'attenzione alle persone: da quella specifica di fronte a problematiche personali, a quella che metteva al centro dei processi evolutivi o organizzativi la personalità e le idee di ciascuno. Lo si vedeva nelle riunioni: gli ostacoli si superavano andando oltre le ingessature, facendo crescere le menti e avendo una visione condivisa; gli interessi e i progetti personali venivano messi da parte a vantaggio dell'idea più proficua per gli studenti. C'era la premialità: si lavorava con persone capaci e appassionate, che andavano al di là dell'idea del dipendente pubblico e che erano disposte a spendersi in proprio.

La stessa gestione economica delle risorse a disposizione era oculata ed efficiente. C'era molta attenzione nell'evitare gli sprechi. C'era cura degli spazi: tanto si è fatto per recuperare quelli dell'area ex Fiat, in Venezia n. 13, degradati e non gestiti. Una volta "etichettati" come aule afferenti alla facoltà di Economia, essi furono maggiormente utilizzati e recuperato in toto l'uso didattico dell'in-



tero complesso. La dinamicità amministrativa, nel codificare i regolamenti, le circolari, i corsi di formazione o i concorsi, è stata decisiva per giungere alla realizzazione dei progetti.

*«L'introduzione delle mail e l'uso frequente che se ne faceva – specifica Zampieri – fu un altro elemento importante e decisivo. Oggi sembra impossibile, ma quando siamo partiti non erano di così grande utilizzo. Lo stesso discorso può essere fatto per il sito. La facoltà di Economia fu tra le prime ad avere un sito tutto suo, prima ancora che l'Università di Padova si dotasse di un sito istituzionale. Il sito di facoltà era diventato la bacheca virtuale attraverso cui gli studenti si informavano sui corsi, sugli orari delle lezioni e su tutto ciò che riguardava la facoltà».*

Un altro innovativo servizio che caratterizzò i primi anni della facoltà di Economia a Padova fu la presenza di una psicologa, a disposizione degli studenti che avessero espresso disagi o problemi di qualsiasi tipologia. Il servizio iniziò nel 2001 ed è tutt'ora attivo.

Nadia Zampieri rimase nella facoltà di Economia e poi nel dipartimento di Scienze economiche e aziendali dal 1995 al 2017, per 23 anni. Assistette alla nascita della facoltà e ai cambiamenti epocali che l'hanno attraversata, dalla riforma del 3+2 fino alla legge 240/2010. Vide le fasi che portarono all'autonomia dell'ateneo, visse la facoltà come una sorta di scuola di formazione per dipendenti amministrativi. Oggi è segretaria del dipartimento di Neuroscienze dell'ateneo patavino.

#### **6.4 L'Advisory Board: evoluzione e funzione**

Il fecondo rapporto della facoltà di Economia con il mondo esterno ebbe due momenti salienti: la creazione dell'Advisory Board e il conferimento della prima laurea *honoris causa*. Come già detto, l'Advisory Board era un organismo di confronto formato da accademici, economisti, imprenditori e professionisti chiamati a discutere indirizzi, contenuti e piani di sviluppo della facoltà. Attraverso seminari e conferenze e attraverso la partecipazione alle lezioni di esponenti del mondo produttivo pubblico e privato, si voleva essere sempre più a contatto con la realtà esterna e il mondo imprenditoriale ed economico, per conoscerne gli sviluppi e tradurli poi negli insegnamenti didattici.

All'inizio della sua attività tra fine 1997 e fine 1998, l'Advisory Board si riunì tre volte e ad esso presero parte, ospiti della facoltà, illustri personalità, come Mario Monti, commissario dell'Unione Europea, Sergio Romano, ambasciatore e opinionista politico e Mario Draghi, direttore generale del ministero del Teso-



ro, i quali trattarono con i membri del comitato di rilevanti questioni di attualità economica.

Si trattò di una struttura *a latere* apprezzata fin dai primi incontri, innovativa nei contenuti; uno strumento agile di confronto e ricco di spunti che venivano poi trasformati in indicazioni per gli studenti. L'Advisory Board avvicinò il mondo universitario al mondo dell'impresa e viceversa. Ben ne delineò le caratteristiche e le funzionalità il professor Giovanni Costa, nel discorso intitolato "La Cernobbio del Nordest" che da lui fu pronunciato nel dicembre 1998, in occasione di una cerimonia celebrativa dell'Advisory:

*"Pur avendo una tradizione eccellente negli studi economici (basti ricordare Marco Fanno cui è intitolato il Dipartimento di Scienze Economiche), l'Università di Padova ha creato la Facoltà di Economia solo da quattro anni e lo ha fatto con modalità innovative. La presenza di numerosi e prestigiosi concorrenti (tra cui la vicinissima Ca' Foscari e la non lontana Bocconi), ha costretto il corpo docente della facoltà, guidato da Francesco Favotto, a costruire tratti di originalità che dessero elementi distintivi alla nuova iniziativa. Ecco quindi:*

- *il numero chiuso con test di accesso accompagnato però dall'impegno di un servizio didattico particolarmente curato così da portare alla laurea nei tempi previsti dall'ordinamento il maggior numero di ammessi;*
- *alcuni corsi in lingua inglese, accompagnati da un intenso programma di stage in Italia e all'estero e di scambi di studenti con università e Business School inglesi, tedesche e francesi;*
- *corsi sperimentali come quello di Strategie d'impresa con gli imprenditori in cattedra a spiegare come nasce la "business idea" e come si costruisce e si mantiene il vantaggio competitivo con l'esame sul business plan;*
- *un programma permanente di orientamento alle professioni denominato "I mestieri dell'Economia" con incontri in cui vengono esaminate le competenze necessarie per coprire determinati ruoli (finora direttore amministrativo, direttore marketing, manager pubblico, responsabile sistema informativo, commercialista, direttore risorse umane) con l'aiuto di professionisti di successo.*

*Ma probabilmente l'iniziativa più pregnante è la costituzione di un Advisory Board. L'idea è nata da due constatazioni. La prima è che le Facoltà universitarie spesso si reggono su logiche autoreferenziali che rischiano a volte di far perdere loro il contatto con i loro "clienti" o, se si preferisce, con i destinatari finali e intermedi dei loro servizi didattici e di ricerca. Ecco, quindi, un primo ruolo dell'Advisory Board: discutere, al di fuori delle formalità accademiche e nell'assoluto rispetto delle autonomie decisionali, gli indirizzi didattici, i contenuti professionali e culturali, i piani di sviluppo della Facoltà. La seconda è più specifica e riguarda il rapporto tra la cultura e i protagonisti del miracolo economico del Nord-Est. Alcuni studiosi hanno criticato un modello di sviluppo anche questo costruito su se stesso senza significative interazioni con la cultura e con i grandi movimenti ideali e politici. Senza entrare nel merito di questa critica, ecco il secondo ruolo dell'Advisory Board della Facoltà di Economia: creare occasioni di confronto su*



*grandi temi dell'economia e della società con personaggi significativi. La formula è particolarmente agile. Due incontri all'anno. La conferenza dell'ospite con relativa discussione nell'archivio antico del Bo, un buffet in piedi nella Sala del Caminetto in cui la discussione si prolunga. Poi si ritorna a lavorare sulla presentazione del Preside sui programmi della Facoltà.*

*Finora sono passati Mario Monti, commissario europeo, Sergio Romano, editorialista tra i più attenti e critici, e Mario Draghi, direttore generale del Tesoro. L'apertura della Facoltà di Economia è stata molto apprezzata: hanno aderito personaggi noti dell'economia padovana e veneta (qualche nome: Mario Carraro, Luigi Finco, Dino Marchiorello, Marina Salomon, Paolo Sinigaglia, Massimo Carraro, Giuliano Tabacchi, Giustina Destro, Giovanni Dolcetta, Tito Bastianello, Antonio Cortelazzo), ma anche personaggi meno noti, ma non meno significativi.*

*Intanto, dalle prime esperienze è emerso, e se ne sono subito accorti anche gli ospiti, che l'immagine degli imprenditori accreditata da certo giornalismo cartaceo e televisivo di colore è ormai una cosa datata. Sui temi finora trattati delle sfide europee, del federalismo e delle politiche di bilancio, le discussioni sono state ampie informate e soprattutto fuori dagli schemi e dagli stereotipi. Anche sulle politiche della Facoltà di Economia il contributo dei partecipanti è stato significativo e attento alle esigenze del mercato del lavoro, ma anche al ruolo culturale e istituzionale dell'università. Alcune indicazioni sugli stages e sull'internazionalizzazione della didattica sono state prontamente raccolte dalla Facoltà.*

*È solo l'inizio di un dialogo che si deve consolidare nelle forme e nei contenuti, mantenendo però il carattere informale e non paludato. Dopo tre soli incontri l'interesse è in costante aumento sia nei riguardi di questo nuovo e irriuale organo accademico, sia nei riguardi delle problematiche didattiche ed economico istituzionali che vengono dibattute. Gli incontri del Bo come la Cernobbio del Nord-Est?*

Gli incontri proseguirono negli anni sotto la presidenza e il coordinamento di Mario Carraro e oggi l'Advisory Board, che afferisce al dSEA, ha conosciuto una evoluzione in due distinte tipologie:

- l'Advisory Board di supporto al progetto di eccellenza del dSEA 2023-27, composto da tre studiosi delle università di Oxford, Nottingham e Arizona State;
- l'Advisory Board di supporto all'attività formativa e composto da dieci manager e/imprenditori di società industriali, studi professionali, fondazioni, società di consulenza ed enti di ricerca applicata coordinato da Luca Vignaga (Gruppo Marzotto; Marzotto Lab SpA; AIDP).

I due Advisory Board sono un organo di riferimento e di consultazione per la definizione delle strategie di ricerca scientifica e di alta formazione del dipartimento.

Un secondo momento saliente del rapporto tra la facoltà e il mondo esterno fu senza dubbio il conferimento della laurea *honoris causa* all'imprenditore



Mario Carraro. L'idea del conferimento di una laurea ad honorem aveva preso forma in facoltà a fine 1999 quando il qualificato *network* esterno mostrava l'opportunità di individuare alcuni riferimenti più significativi o autorevoli fra gli altri. La progressiva specificazione e selezione dei candidati portò il Consiglio di facoltà il 15 giugno del 2000 a individuare in Mario Carraro l'imprenditore più adatto sulla base di una ricostruzione analitica della storia sua personale e della Carraro SpA.

Nell'ambito di tale ricostruzione emerge con chiarezza la figura originale dell'imprenditore:

*"[...] Quella di Mario Carraro non è solo la storia di un imprenditore di successo che partendo da un piccolo insediamento produttivo in un'area agricola è divenuto protagonista del mercato globale. Nella sua attività imprenditoriale, Mario Carraro ha costruito una visione dell'attività economica, della gestione dell'azienda e delle persone, dell'impegno sociale che può essere proposta come un modello alle giovani generazioni che si avvicinano agli studi economici e manageriali [...]"<sup>197</sup>.*

Sulla base di tale fedele ricostruzione, la motivazione, approvata dal Consiglio di facoltà e letta in Aula Magna dal preside prof. Favotto il 25 maggio 2001 in occasione del conferimento da parte del magnifico rettore Gianni Marchesini, recitava:

*"Mario Carraro alla guida di un gruppo multinazionale leader mondiale nei sistemi di autotrazione ha svolto il suo ruolo di imprenditore costruendo sull'innovazione e sulla ricerca le ragioni del suo successo, della propria azienda e delle persone che vi lavorano. Mario Carraro, sempre alla ricerca di una sintesi tra cultura tecnica e cultura umanistica, ha contribuito a innovare:*

*- la concezione dell'azienda e le tecniche di conduzione manageriale, facendo della qualità e della ricerca le principali fonti del vantaggio competitivo;*

*- il settore di appartenenza, trasformando l'industria dei componenti da un ruolo subordinato a uno autonomo e propositivo;*

*- il percorso di crescita della piccola azienda del Nordest, usando moderni strumenti finanziari per sostenere un programma di acquisizioni e alleanze che ha consentito lo sviluppo internazionale del Gruppo;*

*- il modo di intendere il ruolo sociale e l'impegno civile dell'imprenditore, coprendo importanti cariche associative e dedicandosi con scritti e conferenze a una riflessione sui grandi temi economici, culturali e sociali della nostra epoca"<sup>198</sup>.*

<sup>197</sup> Consiglio di facoltà del 15 giugno 2000, punto 9 in Odg, Laurea ad Honorem, pagine 194-195.

<sup>198</sup> Ibidem.



### **6.5 È l'innovazione la chiave per il futuro! Intervista a Mario Carraro**

Mario Carraro è imprenditore dalla visione industriale lucida e di grande respiro. Perspicace, acuto, di un'intelligenza vivace, ha sempre costituito, nel panorama italiano, un esempio di capitano d'industria in grado di cogliere e anticipare i tempi, di sapere capire le turbolenze politico-economiche, comprenderne i limiti e le potenzialità.

Grazie alle sue capacità, ha portato l'azienda del padre, la Carraro Spa, a diventare uno dei colossi dell'imprenditoria meccanica veneta e italiana, fiore all'occhiello di un made in Italy che ha saputo e tuttora sa competere con i più grandi marchi mondiali. Attraverso un processo di diversificazione e ammodernamento, ha condotto l'azienda, negli anni Settanta e Ottanta, ad una crescita vertiginosa. L'innovazione di processo e di prodotto, la formazione continua, l'investimento costante sulla qualità, hanno fatto della Carraro un gruppo industriale che negli anni Novanta apriva filiali commerciali e stabilimenti produttivi in tutto il mondo, dagli Stati Uniti all'India, dalla Polonia all'Argentina; nel 1995 vedeva la quotazione alla Borsa di Milano; nel 1998 registrava un fatturato di 600 miliardi di vecchie lire; all'inizio del 2000 contava su 2.500 dipendenti; nel 2001 prevedeva il raggiungimento della soglia dei 1.000 miliardi di ricavi.

Nominato Cavaliere del Lavoro nel 1990, Mario Carraro ha ricoperto diverse cariche tra cui quelle di presidente della Federazione degli Industriali del Veneto, di membro del Consiglio direttivo e della Giunta di Confindustria, di presidente di Confindustria Padova, di membro del comitato di presidenza della Camera di Commercio Internazionale.

Da presidente e amministratore delegato del Gruppo Carraro, ha sempre unito alla caparbia e alle doti del manager l'amore per la cultura, a cui ha dato una importanza primaria anche nel modo di fare impresa. "L'industria è cultura – ha più volte detto – oltre che produzione di beni. Quasi uno stile di vita". Amante delle arti, della letteratura, della musica, ma soprattutto delle novità, in ogni campo culturale e tecnologico, Carraro è stato anche presidente della Fondazione Antonveneta, socio onorario dell'Accademia Galileiana di Scienze Lettere e Arti e presidente degli Amici della Musica di Padova.

Nel maggio del 2001 il Senato accademico dell'Università di Padova gli ha conferito la laurea ad honorem in Economia e commercio, su proposta della facoltà di Economia. Mario Carraro è stato l'unica personalità ad essere insignita di questo riconoscimento da parte della facoltà di Economia dell'ateneo patavino, fino all'anno accademico 2022/23.

**Dottor Carraro, la laurea ad honorem riportava la seguente motivazione: "Per la capacità di indicare le strade dell'innovazione dando peso**



**alla ricerca, all'internazionalizzazione, all'uso di moderni strumenti finanziari ed efficaci tecniche gestionali". Che ricordo ha del giorno del conferimento?**

Sicuramente un bel ricordo. So di aver ricevuto la laurea ad honorem come riconoscimento alla curiosità che, da industriale, ho sempre dimostrato di avere. Nel discorso che pronunciai in quella occasione mi soffermai molto sui concetti di conoscenza e di cultura; oggi farei un discorso completamente diverso. All'epoca il mio amore per Keynes mi portò a sottolineare fortemente la coincidenza di pensiero che avevo con lui in merito all'importanza della cultura. Mi battei molto in quegli anni e anche in seguito per far capire ai miei colleghi imprenditori quanto fosse importante l'apertura mentale, in tutti i sensi: l'avvicinarsi alle nuove tecnologie, il rivedere il nostro associazionismo in chiave più moderna, l'abbandonare i concetti che allora andavano molto di moda, come "piccolo è bello", a vantaggio di sfide innovative più grandi. Ho sempre avuto una visione intellettuale ambiziosa, probabilmente esagerata. Oggi incentrerei il mio discorso ancor di più sull'apertura mentale, sul futuro, sulle potenzialità delle nuove tecnologie. Perché non aver avuto sufficiente consapevolezza in passato ha penalizzato la nostra area e ci ha fatto mancare numerose sfide.

Ricordo quando, all'inizio degli anni Novanta, organizzai per i dipendenti della Carraro una conferenza per far conoscere internet. Invitai il direttore italiano di Yahoo e altri esperti proprio per sensibilizzare e formare i miei collaboratori. Fui seguito da pochi colleghi imprenditori; all'interno di Confindustria mi dicevano che davo troppa importanza a questa cosa chiamata web. Molti dei ritardi del Nordest nascono proprio da qui, dal non aver avuto da subito consapevolezza del peso della tecnologia e dell'innovazione. Ma siamo mancati anche in numerose altre sfide, come quella del riformare e far evolvere il mondo dell'associazionismo imprenditoriale. Quando nel 2000 l'economista Francesco Giavazzi scrisse sul Corriere della Sera dell'elezione a presidente di Confindustria di Antonio D'Amato, mi trovai d'accordo con una sua frase: *"... come presidente di Confindustria è stato eletto un giovane, mi aspetto che tra una settimana annunci la chiusura di Confindustria"*. La mia amicizia con Giavazzi nacque in quell'occasione. Confindustria aveva e ha bisogno di essere ripensata. Rappresenta la parte più produttiva del Paese, ma c'è uno scollamento con la base: moltissime aziende medio-piccole non ricevono nulla dai processi tecnologici e di innovazione.

Sono stato molto amico di Giorgio Lago, il compianto direttore del Gazzettino. Ci sentivamo spesso al telefono; un giorno mi disse: *"Mario, ti devo salutare perché devo andare a moderare l'assemblea dei mobiliari. Anzi, dammi un consiglio, cosa mi suggerisci di dir loro?"*, *"Cosa posso dirti, sono un metalmeccanico!"*,



risposi, ma subito dopo aggiunsi *“devi dir loro che smettano di fare solo mobili e guardino a quello che fa Ikea. Se non fanno mobili pensando anche alla distribuzione, al servizio, ad una nuova visione, moriranno”*. Ecco, in questo territorio abbiamo favorito una crescita economica modesta, che oggi ci fa guardare con rossore all’Emilia Romagna, ad esempio. Perché mentre l’Emilia Romagna è cresciuta su scale innovative molto importanti, noi continuiamo a fare piccole cose.

**Che ruolo ha avuto la facoltà di Economia dell’ateneo padovano nel tessuto industriale del territorio? Ha lasciato il segno?**

Sicuramente la facoltà ha trovato ammirazione tra gli industriali padovani e veneti. Personalmente ho visto la nascita della facoltà con molto favore, la vedevo come una grande opportunità per Padova, anche alla luce del fatto che Venezia stava soffrendo non poco. Il grande vantaggio della facoltà era il suo dinamismo, il suo livello di innovazione; i professori erano tutti giovani. Il numero chiuso dava la possibilità di fare una selezione in ingresso e preparare in modo più mirato. Queste cose hanno portato negli anni a molti riconoscimenti nelle classifiche delle migliori facoltà economiche. C’erano numerosi convegni, eventi, con grandi personalità del mondo economico. Ricordo Mario Monti, nel 1998, entusiasta dell’euro e del nostro imminente ingresso nella moneta unica. Io ero molto preoccupato, la Germania aveva il timore di non essere abbastanza preparata per l’euro; se la Germania era titubante, potevamo noi essere certi di essere pronti? Purtroppo abbiamo visto che senza profonde riforme in campo istituzionale ed economico la moneta unica non è stata una piena opportunità.

La facoltà era una fucina di ragionamenti, un luogo di confronto. Ma si perse molto tempo prima che diventasse realtà; era osteggiata dall’interno. Quando nacque il dipartimento di Scienze economiche doveva esserci una chiara alleanza tra le materie economiche e statistiche, invece il progetto ne uscì impoverito. Il mio personale progetto – nuovamente – sarebbe stato più ambizioso: si sarebbe dovuta fare a Padova un’università interamente economica. Distinguersi e dare un segnale di vera innovazione. Su questo non abbiamo mancato solo noi padovani, ma l’intero Paese. Perché non parlarsi con Bologna, con Roma, Napoli, Palermo, riunire le università storiche, fare un progetto rivoluzionario, trasversale, unico a livello europeo? La Germania ha un centinaio di università, ma solo 11 ricevono il contributo dello Stato per la ricerca. I soldi vengono dati alle università che hanno meriti e che dimostrino eccellenza. Quando nacque la facoltà di Economia a Padova, essa aveva tutti i presupposti per diventare una buona facoltà e lo divenne. Ma oggi essere buoni non basta più.

**Cosa serve oggi?**

Oggi bisogna puntare alla creazione di eccellenze, puntare in alto. Dal punto di vista dimensionale abbiamo strutture diverse rispetto a Svizzera, Belgio,



Olanda, Germania, Inghilterra, e purtroppo nelle classifiche delle migliori università spesso non compariamo nemmeno. Abbiamo un sistema di base che funziona bene, è vero, ma ci mancano le “punte”, le eccellenze, nonostante abbiamo delle persone molto valide. Economia a Padova deve diventare una grande realtà, vera, profonda, difficile, che si distingua dalle altre realtà accademiche per come e per quanto si dà da fare, che sia osservata dall'estero per la sua eccellenza. Il problema non è essere piccoli o grandi, il problema è avere una leadership! Come università, Padova non dovrebbe mai essere contenta, ma puntare sempre al meglio. Puntare a ciò che hanno le migliori università del mondo e agevolare una maggiore contaminazione con l'industria. Quando ci si ferma o ci si esalta, ci si accontenta e non va bene.

**Nell'aprile del 2008 è stato nominato presidente dell'Advisory Board della facoltà, un organismo informale che fu costituito per confrontare le scelte didattiche con le imprese, il mondo della finanza e gli enti pubblici.**

Purtroppo l'atteggiamento medio degli industriali nei confronti dell'università era e resta di distacco e di riserva. Tra i tanti motivi, c'è il fatto che, soprattutto in questo territorio, le aziende di 10, 20, 30 dipendenti non vedono l'utilità di una collaborazione con l'università, hanno un orizzonte di business poco ampio. Inoltre, resta tra gli imprenditori un senso di superiorità: si sentono e ci sentiamo capaci di tutto, ci sentiamo più bravi perché produciamo manufatti, mentre i professori universitari producono parole... Questa cosa va superata, ancora non lo è. Ricordo una riunione organizzata in Aula Magna per illustrare la neonata Padova Ricerche, di cui ero fondatore, un ente che aveva il nobile obiettivo di favorire la vicinanza tra imprese e ateneo; vennero pochissimi imprenditori. Abbiamo lasciato andare molte opportunità. Oggi noi imprese dobbiamo recuperare in innovazione, in tecnologia, in applicazioni tecnologiche, non so se ci riusciremo. Mi lasci dire che, a mio parere, è molto più aperta l'università verso l'industria di quanto non lo sia l'industria verso l'università. L'industria che sente il bisogno dell'università è un'industria che ha avvenire, perché sente di dover modernizzare e innovare. E questo è fondamentale, perché, nei periodi di forte crisi, si salvano solo le aziende che hanno prospettive di crescita.

**Lei è stato per molti decenni l'unica persona ad essere insignita di una laurea *honoris causa* da parte della facoltà di Economia di Padova. Una bella soddisfazione, ma in azienda viene chiamato ancora signor Carraro, non dottore...**

Devo dire che la laurea me la meritavo. Non solo per il fatto di essere un imprenditore o un appassionato dell'economia, ma soprattutto per l'amore che



avevo nei confronti dell'università. Trovo però vergognoso che sia stato per molti decenni l'unico ad aver avuto la laurea ad honorem. L'uso delle lauree ad honorem è importante perché stabilisce delle unioni, delle alleanze, favorisce i contatti, le sinergie. Ricordo la proposta, in tempi recenti, di assegnare la seconda laurea ad honorem di Economia a Bill Gates, ma l'idea non andò a buon fine perché incontrò la ritrosia e la resistenza di numerosi professori. Fu un peccato. Sono stato felice della laurea assegnatami, ma in azienda siamo una grande famiglia e ci conosciamo tutti da molti anni, essere chiamato dottore non è necessario...







## Capitolo 7

### Il consolidamento tra articolazione e specializzazione: le due fasi

#### *7.1 La formula di due corsi di laurea triennali e di tre specialistici*

Nell'anno accademico 2001-02 la facoltà di Economia, come altre facoltà in Padova e altrove, diede applicazione a quanto previsto dal Decreto n. 509 del 3 novembre 1999 (con l'allora ministro Ortensio Zecchino), "Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei" (pubblicato in GU il 4 gennaio 2000, n.2)<sup>199</sup> in cui, coerentemente col modello talvolta denominato 3+2<sup>200</sup> venivano indicate le regole per i titoli e i corsi di studio (art. 3), le classi

<sup>199</sup> Si veda il sito [https://www.miur.it/0006Menu\\_C/0012Docume/0098Normat/2088Regola.htm](https://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/2088Regola.htm). L'impianto della riforma – ispirato anche agli standard europei – mirava a consentire una maggiore autonomia delle università nel disegno dell'offerta didattica, entro regole generali ispirate a obiettivi di qualità e garanzia. In breve, consentiva l'attuazione di corsi universitari su tre livelli: la laurea, la laurea specialistica e il dottorato di ricerca; consentiva anche corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento scientifico e corsi di alta formazione con rilascio di titoli di master universitari di primo e secondo livello; attivava i "crediti formativi universitari" (cfu) come strumento di misurazione della "quantità media di lavoro di apprendimento" programmabile per insegnamento (di norma 1 cfu uguale a 25 ore di studio) e anno (di norma 60 cfu) e necessaria per ottenere la laurea (180 cfu) o la laurea specialistica (300 cfu); attivava le "classi di studio" come aggregato di corsi di studio dello stesso livello con medesimi obiettivi qualificanti e con identico valore legale; per ciascuna classe precisava gli obiettivi formativi e le attività formative suddivise in base, caratterizzanti, affini o integrativi, a scelta dello studente, relative a lingue straniere, utili per la redazione della prova finale o della tesi, utili per la conoscenza diretta del settore lavorativo cui il titolo di studio può dare accesso ( tirocini o esperienze di orientamento) e così via. Una prima applicazione negli atenei si tradusse in un'esplosione di corsi di laurea e in una confusione di avvio, poi riordinata dalla legge 270/2004 della ministra Letizia Moratti.

<sup>200</sup> Va subito precisato che la facoltà puntò ad adottare più un modello "3 e 2" piuttosto che "3+2", nel senso che il rapporto fra la laurea triennale e quella specialistica non era impostato in modo sequenziale, quasi fosse un corso quinquennale diviso in due fasi, ma in modo reciprocamente autonomo fra i due livelli. Il laureato triennale doveva possedere conoscenze e competenze che lo rendessero capace di entrare in un corso di laurea di secondo livello in ogni università del mondo, anche le migliori, ferma restando peraltro una progettazione autonoma da parte dell'ateneo delle



di corsi di studio (art. 4), i requisiti di ammissione ai corsi di studio (art. 6), le modalità di conseguimento dei titoli di studio (art. 7), la durata dei corsi di studio (art. 8), le modalità da seguire per istituire e attivare i corsi di studio (art. 9), le attività formative qualificanti delle classi (art. 10), i regolamenti didattici di ateneo (art. 11) e di corso di laurea (art. 12) nonché le norme transitorie e finali (art. 13).

Sembrò naturale alla facoltà articolare l'impianto della laurea quadriennale in due corsi di laurea triennali centrati sui due linguaggi "costituenti" della facoltà – quello economico (corso di laurea in Economia e commercio, CLEC) e quello economico aziendale (corso di laurea in Economia aziendale, CLEA<sup>201</sup>) – fermi restando naturalmente come fondamentali, ancorché complementari, i contenuti giuridici e quantitativi.

Si provò cioè ad offrire, coerentemente con la visione e la missione della facoltà, nella sua specificità evolutiva e territoriale, una preparazione triennale già vocata a contenuti e profili professionali specifici, salvaguardando però una base comune condivisa, solida e riconosciuta.

Come altre facoltà padovane, Economia cercò di utilizzare la novità normativa articolando la prospettiva e finalizzandola a contenuti e profili specifici fin dalle lauree triennali, confermando al contempo l'unità di base del sapere tipico delle facoltà di Economia. Unità e articolazione erano la chiave sollecitata dalla riforma del 3+2, in uno spirito di salvaguardia delle basi disciplinari dei diversi percorsi formativi e di ricerca di flessibilità, in risposta alle domande di formazione dei territori serviti<sup>202</sup>.

La soluzione tecnica fu l'assegnazione di tre semestri alla formazione di base e tre a quella specifica, differenziati questi ultimi fra insegnamenti caratterizzanti il corso di laurea e insegnamenti propri di uno o più curricula formativi tipici del corso di studio, e con l'ultimo semestre destinato a prova finale, stage e due insegnamenti opzionali a scelta dello studente, consigliato di cercare una coerenza con l'eventuale successivo corso di laurea specialistico o destinazione professionale.

Una volta configurato questo telaio base, si trattò, per la facoltà, di specificarlo attraverso discipline, insegnamenti e crediti formativi universitari (cfu), aspetti su cui si tornerà più avanti. Ma si trattò anche di accompagnare con-

proprie lauree specialistiche, in modo idoneo ad accogliere anche laureati della stessa facoltà. Era un modo di interpretarsi come attore di un sistema comparativo nazionale e internazionale con i pregi e difetti di un tale approccio.

<sup>201</sup> Silvia Gross, "Un corso di Economia aziendale", *Il Gazzettino*, 6 gennaio 2000. Si veda la sezione "Rassegna stampa".

<sup>202</sup> Claudio Malfitano, "Uno stile da business school. Il preside Dosi: guardiamo all'Europa e al mercato", *Il Mattino di Padova*, 7 gennaio 2005. Si veda la sezione "Rassegna stampa".



sapevolmente gli studenti in questo complesso transito dalla quadriennale alle triennali e in questo la facoltà inventò uno stratagemma originale: le matricole 2000-01 si iscrivevano formalmente alla quadriennale, ma dal punto di vista sostanziale si iscrivevano al primo anno delle triennali in Economia e commercio (CLEC) e in Economia aziendale (CLEA), che avevano il primo anno in comune, uguale alla quadriennale.

Questo permetteva agli studenti di poter scegliere poi, nell'estate/autunno 2001, in quale delle due lauree entrare, avendo garantita la piena acquisizione dei crediti del primo anno. In altre parole, lo studente che si trovava nel 2001-02 a frequentare il secondo anno, entrava direttamente al secondo anno di una laurea triennale. Fu una struttura apparentemente complessa, ma molto organica perché permetteva agli studenti di "guadagnare" un anno accademico<sup>203</sup>.

Particolarmente chiara fu in proposito la prima pagina del bollettino 2000-01, dove con l'emblematico titolo **"Un Chiarimento"** studenti e famiglie venivano informati sull'imminente cambio di normativa e sulla innovativa soluzione perseguita dalla facoltà: *"In attesa che le normative di legge consentano di dare piena realizzazione alle nuove Lauree (triennali), la Facoltà propone una Laurea (triennale) in Economia Aziendale e una (triennale) in Economia e Commercio. Il Consiglio di Facoltà ha previsto di attivare di fatto già a partire dall'a.a. 2000-01 un primo anno i cui contenuti sono pienamente compatibili con quelli delle future nuove Lauree. Lo studente che si iscriverà al Corso di Laurea quadriennale di Economia e Commercio della Facoltà di Economia e seguirà il programma didattico proposto vedrà garantito il passaggio, una volta soddisfatti i vincoli didattici fissati dalla Facoltà, al secondo anno di uno dei due Corsi triennali con pieno riconoscimento di tutti i crediti maturati. In altre parole, lo studente inizia nell'a.a. 2000-01 il percorso delle nuove Lauree (triennali) – che sceglierà nell'estate-autunno del 2001 – pur essendo formalmente iscritto al primo anno della tradizionale Laurea quadriennale in Economia e commercio"*<sup>204</sup>.

Nel bollettino 2000-01 vi erano, quindi, i programmi dei soli insegnamenti della laurea quadriennale, ma all'interno del disegno formativo spiegato in precedenza.

Nel successivo a.a. 2001-02 le matricole si iscrivevano direttamente al primo anno della laurea triennale prescelta; parallelamente, gli studenti entrati l'anno prima si iscrivevano al secondo anno, mentre gli studenti iscritti al terzo o quar-

<sup>203</sup> Col rischio, evitato mediante progettualità consapevole di profili professionali per ciascun corso di studio triennale nonché informazione e orientamento, che i 250 studenti del primo anno scegliessero poi al secondo anno tutti una unica laurea triennale.

<sup>204</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2000-01, pag. 5, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



to anno della laurea quadriennale proseguivano il percorso sul solco del vecchio ordinamento.

Nel bollettino 2001-02, di cui riportiamo una parte, la rosa delle nuove opportunità era ben chiara:

*“Nell’anno accademico 2001-02 saranno attivati:*

- *il primo anno di Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale (CLEA)*
- *il secondo anno del Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale (CLEA)*
- *il primo anno del Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio (CLEC)*
- *il secondo anno del Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio (CLEC)*
- *il terzo anno del Corso di Laurea Quadriennale in Economia e Commercio*
- *il quarto anno del Corso di Laurea Quadriennale in Economia e Commercio*<sup>205</sup>

Questa formula dell’incastro tra laurea quadriennale e nuove lauree – che non molte altre facoltà adottarono – risultò agevole anche perché la quadriennale, al seguire della riforma Sdralevich, era già impostata su 22 annualità – 5 esami il primo anno, 8 il secondo, 8 il terzo, 1 nell’ultimo anno, più la tesi più conoscenze di informatica e inglese – e permetteva quindi un chiaro abbinamento fra numero di esami (della quadriennale) e totale di crediti formativi universitari (cfu) (della triennale).

Il progetto formativo generale prevedeva per i due corsi di laurea CLEA e CLEC una comune, solida e omogenea preparazione di base sulle tematiche economiche, aziendali, giuridiche e matematico statistiche con una caratterizzazione dal quarto semestre per obiettivi formativi, progetti didattici e sbocchi professionali distinti<sup>206</sup>:

- *il CLEA “formava nelle competenze per il governo e la gestione delle aziende sia della old sia della new economy”;*
- *il CLEC “offriva una formazione economica un po’ più ampia e formava nelle competenze tipiche delle libere professioni, del mondo finanziario e dei servizi alle persone”.*

I 180 crediti formativi universitari (cfu) necessari per la laurea erano così ripartiti:

- 94 crediti per gli insegnamenti di base (incluse le lingue straniere e l’informatica di base)
- 26 crediti per gli insegnamenti caratterizzanti ciascun corso di laurea
- 5 crediti per le conoscenze informatiche collegate a Internet
- 25 crediti per gli insegnamenti di un percorso specialistico
- 10 crediti per insegnamenti opzionali
- 10 crediti per lo stage
- 10 crediti per la tesi di laurea

<sup>205</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2001-02, pag. 13, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.

<sup>206</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2001-02, pag. 5, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



Gli insegnamenti di base, di cui ai 94 crediti, comune ai due corsi di laurea e distribuiti nel primo anno e nel primo semestre del secondo anno, erano i seguenti:

<i>Primo anno</i>		
Diritto Privato		8
Economia Aziendale		8
Economia Politica 1		8
Informatica		5
Diritto Pubblico	5	
Lingua Inglese		5
Matematica Generale		8
Organizzazione Aziendale		5
Statistica		8
Storia Economica		3
<i>Primo semestre del secondo anno</i>		
Diritto Commerciale	8	
Economia Politica 2	5	
Economia degli Intermediari Finanziari		5
Ragioneria Generale e Applicata		8
Lingua fra Francese, Spagnolo, Tedesco		5

Gli insegnamenti caratterizzanti ciascun corso di laurea, di cui ai 26 crediti da erogare nel secondo semestre del secondo anno, erano i seguenti:

<i>Per il corso di laurea in Economia e commercio:</i>		
Scienza delle Finanze		5
Statistica Economica		6
Economia Politica: Ec. Industriale e dei Settori Produttivi		5
Politica Economica		5
Economia Politica: Introduzione alla Finanza		5
<i>Per il corso di laurea in Economia aziendale:</i>		
Economia e gestione delle imprese		5
Marketing		5
Analisi e contabilità dei costi		5
Statistica aziendale		6
Economia internazionale		5

In entrambi i corsi di laurea venivano erogati 5 crediti di Informatica HTML Java.

In sintesi, fra insegnamenti di base e caratterizzanti, veniva mantenuto e garantito un equilibrio di fondo fra le quattro aree disciplinari tipiche delle facoltà di Economia – almeno 20 cfu ciascuna – con un peso maggiore di cfu nei contenuti dell'area economia nel CLEC e in quelli dell'area economia aziendale nel CLEA:



- nel CLEC: 36 cfu nell'area economica, 26 nell'area economico aziendale, 21 nell'area giuridica e 22 in quella quantitativa;
- nel CLEA: 21 cfu nell'area di economica, 41 nell'area economico aziendale, 21 nell'area giuridica e 22 in quella quantitativa;
- più 10 cfu in materie linguistiche e 10 in area informatica.

Tra l'altro, con questa impostazione si presentava per la prima volta a Padova un corso di laurea a valenza economico aziendale, anche perché il gestionale di Ingegneria era presso la sede distaccata di Vicenza.

Per quanto riguarda gli insegnamenti dei percorsi di approfondimento, ovvero dei curricula formativi – per un valore di 25 cfu, da erogare nel primo semestre del terzo anno –, nell'agosto 2001 questi venivano indicati in maniera generale nei seguenti grappoli<sup>207</sup>:

per la laurea in Economia e commercio:

- possibile percorso di approfondimento Banca e finanza: Diritto bancario e del mercato finanziario, Finanza aziendale, Economia delle aziende di credito, Metodi econometrici per l'analisi finanziaria, Economia dei mercati monetari e finanziari, Serie storiche finanziarie ed economiche, Incertezza ed informazione;
- possibile percorso di approfondimento Economia e diritto: Diritto del lavoro, Diritto tributario, Diritto fallimentare, Tecnica professionale, Revisione aziendale, Programmazione e controllo, Diritto internazionale privato;
- possibile percorso di approfondimento Servizi alla persona: Economia sanitaria, Settore no profit, Economia dell'istruzione, Economia delle aziende pubbliche, Marketing dei servizi, Diritto amministrativo, Economia pubblica.

Per la laurea in Economia aziendale:

- possibile percorso di approfondimento Aziendale: Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda, Organizzazione risorse umane, Strategie d'impresa, Business plan, Economia ambientale, Accounting information system, Matematica per l'economia;
- possibile percorso di approfondimento E-management: Internet marketing, Internet economics, E-law, E-strategy, Marketing relazionale, E-valuation, Informatica 3 (progettazione sito);
- possibile percorso di approfondimento Marketing e commerciale: Internet marketing, Imprenditorialità PMI, Business Plan, Marketing research, Marketing relazionale.

Un ulteriore possibile percorso di approfondimento in International business o International business and finance, comune a entrambi i corsi di laurea, era pensato con i seguenti corsi qualificanti: *Small and medium firm strategy*, *International finance*, *International accounting*, *International marketing*, *European union economy*.

<sup>207</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2001-02, pag. 43, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



Infine, per i trenta cfu rimanenti, erano previsti: insegnamenti opzionali (10), stage (10) e tesi di laurea (10).

Le riflessioni in corso nell'estate 2000 conobbero la prova delle fattibilità legate alle disponibilità di docenza, alle richieste del mondo produttivo e alla ricerca sistematica dell'equilibrio nell'offerta complessiva della facoltà sui vari fronti disciplinari. Ad esempio, nell'a.a. 2004-05 nel CLEA era attivato il curriculum "Aziendale" e nel CLEC i curricula "Banca e finanza" ed "Economia e diritto", mentre erano previsti in entrambi i percorsi "Economico-politico" ed "Economia e Management pubblico". Erano inoltre attivi i curricula "Scambi internazionali" (riservato agli studenti Erasmus) e "Business" in lingua inglese (limitato a 20 studenti "*very fluent in English*"), mentre era sempre possibile per gli studenti la presentazione di un curriculum libero da far approvare al Consiglio del corso di studio<sup>208</sup>.

Dall'anno 2003-04 furono attivati, non senza turbolenze di ateneo, anche severe, i corsi di laurea specialistica in Economia e direzione aziendale (CLEDA), in Economia e diritto (CLED) e in Banca e finanza (CLBF), con i primi laureati specialistici nel giugno 2005. La proposta dei tre corsi di laurea specialistici venne nel Senato accademico del 18 marzo 2003 "messa ai voti" perché avanzata per l'a.a. 2003-04 con richiesta di deroga ai requisiti minimi di docenza richiesti. La proposta passò con venti voti favorevoli, tre contrari (Biasutti, Mistri, Todescan), quattro astenuti (Miotto, Perna, Voci, Zaccaria) e tre assenti (Marinoni, Micalizzi, Milanese).

Le classi, gli obiettivi formativi e l'ambito professionale di ciascun corso di studio specialistico erano ben delineati e, in particolare, integrati, ancorché ben distinti, con i corsi di laurea triennale di naturale riferimento<sup>209</sup>:

- CLEDA, classe 84/S-Scienze economico-aziendali; si proponeva di formare giovani dottori con solide basi teoriche e metodologiche nel campo del governo e della gestione delle istituzioni pubbliche e private, riconosceva integralmente i 180 cfu del CLEA, mentre l'ambito professionale era quello del Dirigente aziendale ovvero del responsabile del governo di una organizzazione; i percorsi proposti erano distinti nel campo della Amministrazione e controllo (sistemi di misurazione e rappresentazione, sistemi di *management*, sistemi di guida e controllo, ruolo della ICT) e della Strategia e organizzazione (analisi del posi-

<sup>208</sup> Il quadro dei docenti, dei supplenti e dei professori a contratto, nonché del personale tecnico-amministrativo, delle due lauree triennali dal 2000 al 2003 si può trovare nell'Appendice 10.4 e 10.5.

<sup>209</sup> Si vedano Bollettini-Notiziari dal 2004 al 2011, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



zionamento strategico, modelli di pianificazione e programmazione, sviluppo e gestione di strutture organizzative, ruolo delle risorse umane);

- CLED, classe 64/S-Scienze dell'economia; si proponeva di formare giovani dottori capaci di coniugare il linguaggio scientifico e professionale giuridico con quello economico ed economico aziendale, riconosceva integralmente i 180 cfu del CLEC ed era mirato prevalentemente verso due ambiti professionali: il Dottore commercialista, così come configurato oltre che dai vincoli ministeriali tipici della classe 64/S anche dalla struttura dei "crediti formativi qualificanti" indicati nella convenzione quadro firmata nel maggio 2000 fra il Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, il Consiglio nazionale dei ragionieri e periti commerciali e la Conferenza dei presidi delle facoltà di Economia e di Scienze statistiche (per questa via il percorso formativo risultava aggiornato ai più recenti sviluppi della professione del Commercialista-consulente), e l'esperto di "Economia e (o del) Diritto" ovvero l'esperto che desidera acquisire competenze e professionalità spendibili nelle autorità di controllo e regolamentazione dei mercati (tipo Antitrust, Consob, ecc.) o nelle aziende di gestione di servizi di pubblica utilità o che desidera proseguire verso una ulteriore specializzazione economica più orientata all'attività di ricerca ad esempio nei campi della *Law and economics*, *Public economics* e *Industrial economics*;

- CLBF, classe 19/S-Finanza; si proponeva di formare giovani dottori con solide conoscenze e competenze nella interpretazione e nella gestione delle dinamiche della moderna finanza relativa sia alle singole aziende sia ai mercati finanziari, riconosceva integralmente i 180 cfu del CLEC ed era mirato ai tre ambiti professionali de: il responsabile della *corporate finance* ovvero della gestione della finanza nelle organizzazioni in cui questa è strumento strategico e operativo per implementare progetti di produzione e commercializzazione di prodotti e di servizi pubblici e privati; il responsabile dello studio e della progettazione di nuovi strumenti finanziari adatti a cogliere le opportunità latenti nei mercati finanziari; il responsabile della gestione della finanza nelle istituzioni di intermediazione finanziaria dove le problematiche di tesoreria, di gestione titoli, di monitoraggio dei mercati finanziari, di lancio di iniziative di *project financing*, eccetera mostrano una particolare specificità.

Per ciascun corso di laurea specialistica fu proposto un set di insegnamenti per 120 cfu che, aggiunti a quelli della triennale, permettevano di ottenere la laurea specialistica.

Di rilievo in questa fase evolutiva fu sia la scelta di promuovere un'offerta formativa specialistica in tutte e tre le classi a valenza economica – Economia e direzione aziendale, Scienze economiche e Finanza (quest'ultima letta nelle tre chiavi di cui sopra) – sia, lo ribadiamo, il sostanziale equilibrio fra le quattro aree disciplinari, con prevalenze coerenti con le specificità delle figure profes-



sionali da implementare (si veda tabella 6): un più accentuato peso delle discipline aziendali nel CLEDA, un equilibrio generale, con minor peso delle discipline quantitative nel CLED, e un simile equilibrio nel CLBF con minor peso delle discipline giuridiche.

Comune ai tre corsi di laurea specialistici – e quindi cifra propria della progettualità formativa della facoltà – fu il peso per quasi un terzo dei 300 cfu delle “conoscenze applicate”, quasi delle *skills* trasversali *ante litteram*, relative alla strumentalità informatica, alle lingue, ai metodi di sviluppo delle prove finali (triennali) e tesi di laurea (specialistiche), nonché all’accumulo di esperienza professionale con i tirocini.

Tabella 6. CFU per aree disciplinari e didattiche nei Corsi di Laurea Triennali CLEA e CLEC e Corsi di Laurea Specialistica CLEDA, CLED e CLBF a.a. 2004-05

Aree\Corsi di laurea	CLEA	CLEDA 1' ANNO	CLEDA 2' ANNO	CLEDA TOT
Economia	21	13		34
Aziendale	41	14	20	75
Quantitativa	22	15		37
Giuridica	21	13		34
Percorso	25			25
Altri	*50	**5	***40	95
Totale cfu	180	60	60	300

\* 10 lingue, 10 informatica, 10 liberi, 10 stage, 10 prova finale

\*\* 5 informatica avanzata

\*\*\* 10 opzionali, 20 stage, 10 tesi

Aree\Corsi di laurea	CLEC	CLED 1' ANNO	CLED 2' ANNO	CLED TOT
Economia	36	13	5	54
Aziendale	26	18	13	57
Quantitativa	22	5		27
Giuridica	21	22	4	47
Percorso	25			25
Altri	*50		**40	90
Totale cfu	180	58	62	300

\* 10 lingue, 10 informatica, 10 liberi, 10 stage, 10 prova finale

\*\* 10 opzionali, 20 stage, 10 tesi



Aree\corsi di laurea	CLEC	CLBF 1' ANNO	CLBF 2' ANNO	CLBF TOT
Economia	36	16	5	57
Aziendale	26	21	7	54
Quantitativa	22	15	5	42
Giuridica	21	5	6	32
Percorso	25			25
Altri	*50		**40	90
Totale cfu	180	57	63	300

\* 10 lingue, 10 informatica, 10 liberi, 10 stage, 10 prova finale

\*\* 10 opzionali, 20 stage, 10 tesi

In aggiunta all'offerta ufficiale, la facoltà organizzava anche tre pre-corsi integrativi in Economia aziendale, Matematica generale e Lingua inglese a supporto degli studenti con maggiori carenze nella formazione aziendale, matematica e linguistica. Erano corsi che non prevedevano prove di valutazione né acquisizione di crediti e che venivano impartiti alla fine del mese di settembre, subito prima dell'avvio dell'anno accademico.

Quello fin qui delineato era un quadro nell'insieme complesso, che godeva certamente della piena disponibilità dei vari attori interni ed esterni, ma che imponeva un costante rigore nelle riflessioni, nei monitoraggi e nella messa a terra delle varie proposte<sup>210</sup>. Questa dialettica fra libertà nella prospettiva e nell'innovazione e solidità nella attuazione e nel consapevole monitoraggio fu forse la caratteristica peculiare di Economia nei primi anni Duemila.

A questo proposito la facoltà, come già avvenuto nel settembre del 1999, partecipò attivamente al dibattito nazionale sul ridisegno della struttura delle classi di studio. Nell'aprile del 2003, quando il CNVSU<sup>211</sup> mise mano alla "Proposta per la revisione dei requisiti minimi dei corsi di studio universitari" nell'ottica della riduzione delle classi di studio di primo livello, stava prendendo forma

<sup>210</sup> In proposito la facoltà di Economia di Padova organizzò assieme a Scienze statistiche un consulto fra le 61 facoltà italiane impegnate nell'applicazione della riforma. Si veda Il Mattino di Padova, "A consulto al Bo 61 facoltà di Economia e Statistica", 18 ottobre 2000, nella sezione "Rassegna stampa", e anche i materiali nel sito <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1430/2309>.

<sup>211</sup> Il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) è stato un organo consultivo istituito dalla Legge n. 370/1999 che ha operato fino al 2010 quando è stato sostituito dall'ANVUR. Pubblicava ogni anno una Rapporto sullo stato del sistema universitario italiano. Il primo presidente è stato il magnifico rettore dell'Università di Chieti prof. Franco Cuccurullo.



presso il ministero l'ipotesi di riunire in un'unica classe di studio le classi 17 (Scienze dell'economia e della gestione aziendale), 28 (Scienze dell'economia), 19 (Scienze dell'amministrazione), 39 (Scienze del turismo) e 30 (Scienze geografiche). Nel consiglio di facoltà di Economia a Padova dell'11 aprile 2003 venne avanzata la proposta, poi adottata nel decreto ministeriale finale, di due classi di studio, una di Economia e gestione aziendale e una di Scienze dell'economia, anche alla luce del fatto che a livello nazionale i 184 corsi di laurea attivati nella classe aziendale 17 – a fronte dei 178 complessivi delle altre quattro classi – vedevano iscritti i due terzi del totale degli studenti.

In aggiunta ai cinque corsi di laurea – due triennali e tre specialistiche – nell'a.a. 2005-06 la facoltà partecipava anche ad altri tre corsi di laurea interfaccoltà<sup>212</sup>:

- un corso di laurea (triennale) in “Scienze motorie”, fra Economia, Medicina e chirurgia, Psicologia e Scienza della formazione, con i seguenti sbocchi professionali: *“I laureati svolgeranno attività professionali nel campo dell'educazione motoria e sportiva nelle strutture pubbliche e private, nelle organizzazioni sportive e dell'associazionismo ricreativo e sociale, nel campo del turismo sportivo e delle attività economiche correlate allo sport”*;

- un corso di laurea (specialistica) in “Scienza e tecnica per l'attività motoria preventiva e adattata”, poi evoluta a “Scienze e tecniche dello sport”, fra Economia, Ingegneria, Medicina e chirurgia, Psicologia e Scienza della formazione, con i seguenti sbocchi professionali: *“Programmatori, conduttori e consulenti di attività motorie presso Enti pubblici o Consorzi di Enti pubblici, Aziende ospedaliere, strutture pubbliche e private per anziani e per disabili”*;

- un corso di laurea (triennale) in “Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione”, fra Economia, Agraria e Lettere e filosofia, con i seguenti sbocchi professionali: *“I laureati svolgeranno attività professionali nel settore della Gastronomia (con particolare riferimento: alle tecnologie e controllo delle produzioni di cibi nei loro aspetti qualitativi ed igienico sanitari, alla loro commercializzazione, alla gestione delle imprese e alla comunicazione) e nel settore della Ristorazione (con particolare riferimento alla progettazione e alla gestione tecnica ed economica delle imprese)”*.

Quest'ultimo corso di laurea rappresentò una esperienza di grande sperimentaltà, in una stagione in cui l'enogastronomia conosceva un periodo di enorme rilevanza, non solo economica, e di assoluta innovazione. In Italia, infatti, agli inizi del 2000, erano due le esperienze d'avanguardia sul tema (entrambe previste nella programmazione triennale del sistema universitario per il trien-

<sup>212</sup> Università degli Studi di Padova, Servizio Orientamento (a cura di), *Orientamento alle Facoltà, Guida 2005-06*, Grafiche Zoppelli 1853, pagine 246, maggio 2005.



nio 2004-2006) (v. D.M. n. 262 del 5 agosto 2004): la Scuola privata di Scienze gastronomiche di *Slowfood*, decentrata per la triennale presso il castello di Pollenzo, frazione di Bra, in provincia di Cuneo, e per la magistrale e il master a Parma – trasformata nel 2005 nell’Università degli Studi in Scienze gastronomiche di Pollenzo<sup>213</sup> – e, appunto, quella interdisciplinare dell’Università di Padova, collocata a Castelfranco Veneto, provincia di Treviso, con la collaborazione del Comune, dell’Istituto alberghiero Maffioli e di alcune aziende del settore<sup>214</sup>.

Le due sperimentazioni avevano una visione comune – “*dare dignità accademica alla gastronomia in quanto scienza complessa e interdisciplinare attraverso lo studio di una nuova cultura dell’alimentazione*”<sup>215</sup> – coniugata però con due modalità diverse:

- Pollenzo più sulla “*comunicazione e sulla figura del gastronomo, capace di operare nella produzione, distribuzione, promozione e comunicazione dell’agroalimentare di qualità ovvero futuri esperti di comunicazione, divulgatori e redattori multimediali in campo enogastronomico, addetti al marketing di prodotti d’eccellenza, manager di consorzi di tutela o di aziende del settore agroalimentare o di enti turistici*”. Una delle peculiarità dell’Università degli Studi di Scienze gastronomiche era il fitto programma di stage nazionali e internazionali organizzati nell’intero triennio;

- Castelfranco Veneto più sulla gestione e sulla figura del gastronomo come esperto capace di integrare competenze tecniche, gestionali e culturali nella trasformazione di ingredienti in servizio enogastronomico fornito nelle organizzazioni di ristorazione come ad esempio ristoranti, mense, refettori, caffetterie, bar, sagre, rifugi, ritrovi e così via; la peculiarità della formula padovana stava nell’integrazione fra la filiera “*from field to fork*” tipica del linguaggio agrario, i metodi del governo e gestione aziendale nel campo dei servizi e la lettura del cibo come risorsa culturale dell’umanità. Come sintesi del discorso progettuale, il motto del corso di laurea recitava: “Il cibo è storia e cultura oltre che business” (*food is history and culture beyond business*).

Il corso di laurea – decentrato a Castelfranco Veneto (Tv)<sup>216</sup> – partì nel 2005-06 dopo cinque anni di sperimentazione e messa a punto dei contenuti sulla

<sup>213</sup> Si era in una stagione in cui il decentramento delle università si sposava a forti ambizioni dei vari territori. Il decentramento a Parma della magistrale e dei master della Scuola di Pollenzo nacque con l’opposizione netta dell’Università di Torino e delle università dell’Emilia Romagna che si federarono nel corso di laurea in Scienze gastronomiche a Parma. L’evoluzione della scuola nell’Università di Scienze gastronomiche è nel DM 15 aprile 2005, n. 106.

<sup>214</sup> Antonio Di Lorenzo, “Gastronomia, ora c’è anche la laurea”, *Il Giornale di Vicenza*, 14 settembre 2005. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.

<sup>215</sup> Università degli Studi in Scienze della gastronomia, Nucleo di valutazione di Ateneo, *Relazione Annuale 2005*, pagine 1-3.

<sup>216</sup> Città dove l’ateneo di Padova possiede dal 1967 la villa Revedin Bolasco, pervenuta ad una



base di una collaborazione spontanea fra studiosi delle tre aree disciplinari, essendo stato chiaro fin dall'inizio che il tasso di innovazione del progetto richiedeva una vera condivisione e interdisciplinarietà e non solo un'estensione di un blocco disciplinare a qualche altra disciplina ancellare o di supporto; si resero disponibili i professori Giovanni Bittante (Agraria), Francesco Favotto (Economia aziendale) e Paolo Scarpi (Storia) i quali raccolsero e coordinarono un gruppo di accademici e di autorevoli esperti del settore nell'enucleare contenuti e modalità formativi adatti allo sviluppo della nuova figura professionale. Fu fondamentale anche la collaborazione di tale nucleo di docenti universitari con i docenti dell'Istituto Alberghiero Maffioli di Castelfranco Veneto, i quali – sotto il coordinamento del preside prof. Bruno Brunello e col significativo contributo del prof. Danilo Gasparini, storico dell'alimentazione, poi professore a contratto dell'Università di Padova – già sperimentavano in chiave applicata i metodi della cucina, della sala, dell'accoglienza e del trattamento del cibo con annessa coltivazione di orti; per cinque anni questi docenti collaborarono nell'ambito di un percorso di specializzazione tecnica superiore della Regione del Veneto – programma di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore, IFTS, post diploma con titolo professionale autonomo che dava anche crediti universitari nel caso di iscrizione all'università – mirato alle figure professionali della ristorazione, mettendo a punto contenuti, corsi integrativi, esercitazioni, protocolli e materiali didattici innovativi sperimentati anche presso molte aziende del settore. Infine, fu decisivo il supporto dell'amministrazione comunale locale, di molte associazioni e famiglie impegnate nei servizi agli studenti nonché di aziende e figure carismatiche del settore.

Nel 2011, al cambio dell'amministrazione comunale a Castelfranco Veneto e del magnifico rettore nell'ateneo patavino, il corso di laurea non vide il rinnovo della convenzione, lasciò la sede trevigiana e fu trasferito in Agripolis.

Dal punto di vista dell'ordinamento, all'inizio il corso di laurea era incardinato nella classe di laurea L26 – Scienze e tecnologie alimentari con un mix di ambiti fra insegnamenti di base, caratterizzanti e affini ben equilibrato sulle tre aree interdisciplinari. Nel 2017 il MIUR attivò la nuova classe di studio "L/GA-STR-Scienze, culture e politiche della gastronomia" (DM 928 del 28 novembre 2017) e certificò nell'indicazione dei corsi di base e caratterizzanti e dei profili formativi l'autorevolezza guadagnata dall'esperienza padovana<sup>217</sup>. Nel 2020 il corso di laurea fu attivato in questa nuova classe.

significativa seppure parziale ristrutturazione con valorizzazione del Parco Monumentale nel 2015.

<sup>217</sup> Fra i corsi, oltre a quelli di base della Matematica, delle Scienze della biodiversità e delle Scienze del territorio e della memoria, indica come ambiti caratterizzanti le aree delle Produzioni e tecnologie alimentari, delle Scienze economico-giuridiche e socio-politiche, delle Scienze



Da ultimo, riguardo all'offerta formativa della facoltà al di là dei corsi di laurea offerti, è interessante notare che i docenti della facoltà tenevano insegnamenti di Economia e di Economia aziendale in Padova presso le facoltà di Giurisprudenza, Medicina, Scienze MM.FF.NN., Scienza della formazione, Scienze politiche e Scienze statistiche, nonché nelle università di Udine, facoltà di Giurisprudenza, e di Venezia, facoltà di Economia. E d'altra parte, tenevano insegnamenti in facoltà a Economia docenti di Padova provenienti dalle facoltà di Ingegneria, Lettere e filosofia, Scienza della formazione, Scienze statistiche e Scienze politiche, nonché docenti delle università di Udine (Economia), Venezia (Economia) e del Michigan (Dearborn e Easter Michigan).

In sostanza, all'inizio degli anni Duemila, la facoltà era un interlocutore importante nella progettualità strategica dell'ateneo e del territorio del Nordest.

## 7.2 Il consolidamento dei servizi e delle partnership internazionali

Posta la differente struttura dell'offerta didattica – da un CL quadriennale a 2 CCLL triennali più 3 specialistici più 3 interfacoltà – il nuovo assetto comportò una revisione/riconfigurazione anche dei servizi agli studenti, specie sul versante degli stage, dell'internazionalizzazione, delle regole legate alle prove finali e alle tesi, del monitoraggio delle risorse e dei risultati, della valutazione della didattica con la partecipazione degli studenti, del rinforzo del sito web come strumento e ambiente irrinunciabile, nonché del supporto alla maturazione anche personale e professionale degli studenti. E naturalmente proseguì l'attività di iniziative culturali di facoltà oltre a quelle dei singoli insegnamenti.

**Gli stage.** Nelle lauree triennali, lo stage divenne obbligatorio, mentre venne lasciato facoltativo e generalmente abbinato alla tesi di laurea per le lauree specialistiche.

Se prima, nella quadriennale, lo stage veniva cercato e gestito dallo studente, con una sorta di apprendimento all'interazione con il mondo esterno, e l'ufficio forniva un supporto prevalentemente amministrativo, nelle triennali lo stage come formazione applicata diventò più automatizzato e l'attenzione degli uffici si concentrò nel tradurre in procedure *software* le prassi virtuose previste

storiche, filosofiche e linguistiche e le Scienze artistiche, della comunicazione e del design. Fra i profili formativi, indica esplicitamente il "curriculum tecnico e gestionale" ovvero una figura di un tecnico che all'interno di una azienda del settore gastronomico assolve una funzione di collegamento tra i diversi attori che sono coinvolti nel processo di produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti (assistente al direttore, responsabile di struttura, project management).



dall'iter dello stage, ad iniziare dall'estensione del numero delle imprese disponibili/interessate ad attivarne uno con gli studenti di Economia.

Si cercò, in sostanza, una maggiore professionalizzazione dell'istituto dello stage come momento formativo, lungo procedure codificate secondo la logica dei data base: l'azienda si iscriveva al data base della facoltà, specificava la sede e le attività da svolgere durante lo stage, indicava preferenze e competenze richieste, precisava gli obiettivi e indicava il tutor professionale che si assumeva, per conto dell'ente ospitante, la responsabilità di trattare lo stage come momento formativo. Era previsto anche che il tutor professionale verificasse la relazione finale prima che lo studente la concludesse, attivando eventualmente la clausola della confidenzialità quando si trattava di dati o informazioni sensibili.

Per questa via, lo studente certamente veniva invitato a cercarsi lo stage nel territorio, nei settori e presso le imprese ritenute più interessanti, ma aveva anche un riferimento sicuro nel servizio curato dall'ufficio preposto. Questo assetto era coerente con l'indicazione dello stage come corso obbligatorio del valore di 10 crediti formativi pari a circa 500 ore di lavoro in circa 3-4 mesi e ciò in virtù della diversa tipologia di apprendimento rispetto agli insegnamenti più tradizionali dove il rapporto fra cfu e ore di studio era di 1 a 25.

Oltre che al supporto al singolo studente con il kit dello stagista (documenti, indirizzi, lettere di presentazione, moduli per agevolare il contatto con il mondo del lavoro e delle professioni e la ricerca/contrattazione/definizione dello stage) e la gestione del database, il progetto stage impattava anche sul calendario accademico, stante l'obiettivo di favorire l'attività formativa nel periodo marzo-settembre del terzo anno, in procinto quindi dell'uscita dello studente dalla triennale.

Nella maggior complessità dell'offerta formativa, le procedure per gli stage erano ben progettate e rigorose, sia per ottenere l'autorizzazione all'avvio del periodo in azienda da parte delle imprese sia per il monitoraggio dello svolgimento dello stesso sia per la valutazione del rapporto finale e per il conferimento dei dieci crediti formativi.

Nelle lauree specialistiche lo stage rimaneva facoltativo e l'abbinamento fra stage e tesi era più agevole, specie quando il primo era già impostato su tematiche di frontiera o di sperimentazione. In altre parole, lo stage della laurea specialistica era già lo sviluppo di una tesi applicata.

**L'internazionalizzazione.** Riguardo all'internazionalizzazione, la facoltà si adoperò a consolidare e ad arricchire la formula degli scambi e ad attivare nuovi percorsi formativi e master professionali con prestigiose università straniere. Il "ruolo cruciale dell'internazionalizzazione" era esplicitamente indicato



come *mission* nel bollettino 2002-03<sup>218</sup>. Si notò in quegli anni un significativo aumento del numero di iscrizioni in particolare da parte di studenti cinesi<sup>219</sup>.

In primo luogo si esplorò la formula dei *dual degree*, ossia soluzioni che consentivano agli studenti di vedersi riconosciuti non solo uno o più esami, ma un intero titolo di studio, anzi, un doppio titolo di studio valido presso l'Università di Padova e presso l'università straniera.

La facoltà, prima nell'ateneo, dopo un'estenuante contrattazione prevalentemente centrata sull'equilibrio fra i pesi dei cfu da riconoscere agli esami sostenuti a Padova e all'estero – non essendo accreditata internazionalmente doveva conquistarsi sul campo ogni soluzione operativa – concluse gli accordi, a tutt'oggi attivi, con la Manchester Metropolitan University (UK) e con l'Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier (Francia).

Questi accordi configurati per la laurea quadriennale – il IV anno all'estero con la borsa di studio Erasmus, seguendo i corsi e superando gli esami previsti dall'ordinamento dell'ateneo straniero portava al diploma di quella istituzione – dovettero essere rivisti completamente nel 2002-03 e portati ad una nuova configurazione con le lauree magistrali.

Un secondo fronte di innovazione fu lo sviluppo della mobilità degli studenti senza borsa Erasmus. La facoltà consentiva ai propri studenti non vincitori di borse di studio Erasmus di trascorrere periodi di studio presso università straniere (anche non partner Socrates/Erasmus). Gli studenti interessati dovevano presentare una richiesta all'ufficio Erasmus e organizzare da soli il proprio soggiorno all'estero, contattando autonomamente le istituzioni straniere. La facoltà garantiva a questi giovani lo stesso trattamento degli studenti Erasmus per quanto riguardava il riconoscimento degli esami svolti, previamente approvati, presso l'università estera, ferma restando l'autonomia degli studenti nella ricerca del posto e nelle formalità d'iscrizione.

Un terzo fronte fu il supporto offerto agli studenti via sito web e corsi di formazione in inglese per competere a livello di ateneo nell'ottenere le borse di studio messe in palio dall'università nell'ambito degli accordi internazionali sottoscritti. Nei diversi anni accademici molti studenti della facoltà trascorsero periodi di studio presso la University of California (Santa Barbara, Berkeley, UCLA, Santa Cruz, ecc.) e la Boston University.

Oltre all'*upgrading* in quantità e qualità dell'offerta di scambi fra università e l'attivazione del master internazionale di Profumeria e Cosmetica<sup>220</sup>, la facoltà

<sup>218</sup> Si veda il Bollettino-Notiziario 2002-03, punto 1.6, pag. 12-13, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".

<sup>219</sup> Sara Fracaro, "Università, iscrizioni via web, i cinesi puntano ad Economia", Corriere del Veneto, 4 agosto 2005. Si veda la sezione "Rassegna stampa".

<sup>220</sup> Si veda il paragrafo 6.2.



iniziò anche a progettare un programma di formazione congiunto con l'Università del Michigan, finalizzato a formare gli studenti alle specificità degli stili di *governance* e di *management* tipici del capitalismo finanziario statunitense da un lato e del capitalismo istituzionale-sociale europeo dall'altro.

In quegli anni, infatti, era in corso un appassionante dibattito sulla sfida fra due modelli di capitalismo, quello anglosassone e quello renano o *comunitario*. In un momento in cui volgeva alla fine il dibattito tra capitalismo e comunismo, che andava avanti da quasi un secolo, negli anni Novanta e agli inizi del Duemila si cominciò a ragionare sulla dialettica tra i due capitalismi che prevalevano a livello occidentale: da un lato c'era il modello di capitalismo neo-americano, basato fundamentalmente sul successo individuale, sulla rendita finanziaria a breve termine e strutturato sul concetto che l'impresa fosse un'organizzazione economica di proprietà esclusiva dei suoi azionisti, sulle cui azioni lo Stato non può e non deve intervenire. Dall'altro lato c'era il modello renano o germanico, che fondandosi sulla valorizzazione del successo collettivo, vedeva l'impresa come uno strumento "sociale" che potesse portare benessere a tutti. Questo secondo modello, adottato da molti Stati europei, considerava le società private come istituzioni aventi come *mission* la soddisfazione di clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, comunità sociale. Si trattava di una missione di servizio pubblico, che cercava un equilibrio tra economia di mercato e coesione sociale, contro una logica, quella anglosassone, soggetta solamente alle leggi e alla velocità del mercato a scapito della coesione sociale. L'idea era che l'economia della libera impresa e della concorrenza non costituisse un fine, ma un mezzo al servizio di una migliore equità sociale e di una umanizzazione del capitalismo.

Negli anni Novanta e Duemila il trionfo del capitalismo ne rivelò la doppia faccia e molti economisti ne studiarono i differenti aspetti, constatando il potere incontrastato del capitalismo di stampo anglosassone, ma anche la possibilità futura di una certa convergenza tra i due modelli<sup>221</sup>, verso un'economia di mercato che potesse prosperare all'interno di un quadro istituzionale, politico ed etico che ne assicurasse la stabilità e la regolazione. Il dibattito sembrò poi convergere sulla bontà di un sistema ibrido, caratterizzato da una contaminazione reciproca di modelli capitalistici, di cui nei primi vent'anni del XXI secolo si fece portatrice la Germania, che pur conservando le caratteristiche del suo impianto produttivo "sociale", scelse la via anglosassone nella finanza e nel sistema bancario<sup>222</sup>.

<sup>221</sup> Nel 2001, l'economista Michel Albert scrisse un interessante articolo dal titolo "Capitalismo contro capitalismo. Dieci anni dopo" (Il Mulino, ISSN 0027-3120, Fascicolo 3, giugno 2001) in cui discusse l'ipotesi di convergenza tra il modello di capitalismo renano e quello anglosassone.

<sup>222</sup> Nel dicembre 2010 Romano Prodi, in un articolo per Il Mulino dal titolo "Alcune riflessioni sulle evoluzioni del capitalismo dopo la crisi" affrontò il tema dell'evoluzione del capitalismo e



In questo scenario, la proposta della facoltà di Economia di un programma formativo su questi temi in lingua inglese a studenti di ogni nazionalità sembrò un contributo importante al dialogo fra le due sponde dell'Atlantico nella stagione storica sconvolta dall'attacco dell'11 settembre 2001<sup>223</sup>.

La prima edizione dell'accordo, che prese il titolo di ISPM (International Summer Program in Management) venne firmata in Archivio Antico dal magnifico rettore Vincenzo Milanese il 19 maggio 2003, assieme alle autorità dell'Università del Michigan in Dearborn – il provost & vice-chancellor for academic affairs Robert L. Simpson, il dean della School of Management Gary Waissi (finlandese), il professore di Marketing Aaron Ahuvia e la professoressa di Organizzazione aziendale Julie Felker – e del piccolo ma euforico gruppo di docenti e studenti coinvolti, nonché di alcuni interlocutori aziendali interessati. La firma arrivò dopo una lunga messa a punto avviata nel novembre del 2001; gli studenti destinati al programma formativo partirono subito, nel luglio del 2003.

Gli insegnamenti della prima edizione erano due, fra loro simmetrici: *“Business strategies and business for growth: the european approach”* e *“Business strategies and business for growth: the US approach”*, insegnati da un docente padovano (28 ore) e un docente statunitense (altre 28 ore) articolati su cinque aree funzionali di direzione aziendale. A queste ore si sommarono 28 ore per l'analisi e la discussione di casi aziendali, 28 ore per visite aziendali con relativa relazione, e 88 ore di letture e di lavoro indipendente, per un totale di 200 ore per studente, pari a 8 cfu UE e 4 US credits<sup>224</sup>. Il docente per la parte italiana fu Arnaldo Camuffo.

Il programma, a tutt'oggi ancora attivo, conobbe vari step evolutivi, aggiornando diversi aspetti alle condizioni di fattibilità. La disponibilità dell'ateneo statunitense a riconoscere propri crediti cambiò dopo un confronto interno relativo al differenziale di onerosità (tasse) dei corsi statunitensi rispetto a quelli italiani; la soluzione fu la conferma della condivisione con crediti conferiti dall'Università di Padova ai propri studenti e dall'Università del Michigan ai propri.

delle sue possibili ibridizzazioni, anche alla luce del crescente capitalismo cinese.

<sup>223</sup> Il progetto nacque dalla collaborazione avviata ancora a metà degli anni '80 fra il prof. Francesco Favotto, allora docente presso la Facoltà di Scienze statistiche, e il prof. Richard Bagozzi della Università del Michigan, sede di Ann Arbor, prestigioso studioso di marketing e di metodologie quantitative. Si erano incontrati all'Università di Berkeley nel settembre 1978, avevano condiviso un fecondo confronto sulla teoria del marketing, si erano rivisti al MIT nel 1981 e Bagozzi fu visiting professor a Padova nel 1983 e 1986, tenendo corsi di marketing alla Facoltà di Scienze statistiche e sviluppando linee di ricerca con colleghi di Psicologia.

<sup>224</sup> Come da schema disponibile nell'Appendice 10.9.1. Di interesse il fatto che fra gli insegnamenti dell'anno successivo, ovvero l'estate 2006, furono messi a confronto gli scandali Usa – Enron e Worldcom – con quelli europei – Vivendi e Parmalat – con sviluppo del tema della responsabilità sociale delle imprese negli Stati Uniti e in Europa.



Rispetto ad un primo periodo in cui le quote a carico degli studenti conobbero un contributo da parte di imprese, associazioni, enti pubblici e così via, nonché dalla stessa facoltà sulla base dei contributi che riceveva da enti esterni, la quota rimase poi a pieno carico dei singoli studenti, salvo alcune borse per i primi posti fra i selezionati.

L'obiettivo di centrare il programma su insegnamenti di base a valenza storico comparata trovò applicazione nell'ambito degli insegnamenti più tradizionali di stampo economico applicato e a valenza aziendale; per molti anni, peraltro, la docenza dei corsi in Ann Arbor e poi in Dearborn furono tenuti in modo congiunto da un docente padovano e un docente statunitense in modo da tenere attiva l'interazione nei programmi.

Nota di rilievo il fatto che nel primo decennale del programma – il 4 agosto 2012 – le due università vollero riprendere lo spirito della iniziale fondazione organizzando a Dearborn un convegno dove la relazione centrale fu tenuta dal professore di storia economica Luciano Segreto dell'Università di Firenze su "US vs European capitalisms: changing the rules or changing the game?"<sup>225</sup>.

Dal 2010 il programma conobbe l'attivazione di una edizione in Italia riservata agli studenti statunitensi con crediti da parte dell'Università del Michigan, sede di Dearborn; l'iniziativa fu poi progressivamente aperta a tutti gli studenti dell'ateneo. Ad esempio, nella quarta edizione, che si svolse dal 22 luglio al 18 agosto 2006, i 18 studenti dell'Università di Padova erano delle facoltà di Economia, Ingegneria, Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze MMFFNN e Lettere e filosofia; a questi si aggiunsero anche 6 studenti delle facoltà di Economia di Venezia e Verona.

Oggi il programma negli Stati Uniti prevede 7 settimane – due online e cinque in presenza a Dearborn – con insegnamenti di norma nell'area del marketing e dell'accounting, tenuti da docenti di entrambe le università e condivisi da studenti, di ogni nazionalità, iscritti o frequentanti le due Università. I crediti formativi – 3 cfu Usa equivalgono a 6 cfu europei – vengono erogati da ciascun ateneo ai propri studenti cercando di risolvere con equilibrio (di fatto anno per anno mediante il dosaggio dei candidabili) il problema del significativo differenziale delle onerosità delle tasse di iscrizione, fra l'altro distinte in Usa fra residenti nello stato del Michigan o altrove.

Di norma, i posti per studenti indicati dall'Università di Padova sono dell'ordine di una ventina all'anno a un costo di circa 400 dollari, al quale gli studenti devono aggiungere le spese per viaggio, alloggio per cinque settimane e per assicurazioni obbligatorie per un totale di circa 3.000 euro. Il dSEA prevede comunque contributi.

<sup>225</sup> Si veda il programma analitico del convegno del 4 agosto 2012 nell'Appendice 10.9.3.



**Il calcolo del voto di laurea.** Un fatto curioso ed esplicativo della complessità del quadro d'insieme di allora fu il dibattito sul modo di calcolare il voto finale della laurea, laddove si sposavano:

- fattori oggettivi come la miriade di insegnamenti diversi fra di loro per tipologia (base, caratterizzanti, affini, integrativi, opzionali, ecc.) e cfu (da 3, da 5, da 7, da 10, ecc.);

- fattori di *policy* legati agli incentivi offerti agli studenti per perseguire insieme velocità (es. tempo alla laurea) e qualità (es. numero di lodi) o alle correzioni compensative laddove gli studenti avessero subito malattie prolungate e documentate o eventi particolari come ad esempio una maternità o problematiche amministrative pesanti con università straniere o con entità disorganizzate negli stage.

In altre parole, la ricerca di una valutazione finale il più correttamente rappresentativa dell'effettivo apprendimento sviluppato dallo studente portò alla configurazione di uno specifico algoritmo che conobbe poi molteplici aggiustamenti, legati anche all'evoluzione del sistema informativo necessario per alimentarlo e, specialmente, al confronto con la segreteria didattica dell'ateneo che doveva adattare le formule alle norme amministrative vigenti e alle *best practice* praticate in ateneo<sup>226</sup>.

**Il monitoraggio.** Fu affinato anche il sistema informativo interno sull'impiego delle risorse tangibili e intangibili e sulla misurazione dei risultati nel funzionamento della facoltà. Solitamente, nelle università italiane questa dimensione, almeno fino alla partenza dei Nuclei di Valutazione in ciascuna università, era limitata al versante delle risorse finanziarie.

A Economia, sulla base dell'impostazione avviata fin dal monitoraggio dei primi anni su provenienze scolastica e sociale degli iscritti, frequenza e superamento degli esami e analisi dei tempi alla laurea<sup>227</sup>, si fece in modo che per ogni progetto innovativo fosse impostata una serie di indicatori per valutarne lo sviluppo e l'efficacia. Se un progetto/servizio non si mostrava efficace nel giro di tre/cinque anni veniva alla fine rimosso e le risorse venivano spostate altrove. C'erano, in sostanza, dei consapevoli cicli di vita dei progetti, i quali venivano valutati in modo sistematico. La valutazione era parte integrante della stessa gestione e questo dava un'unità d'insieme di progettualità e partecipazione.

Erano progetti sui quali spesso venivano convogliate energie amministrative, con risorse umane e finanziarie ad hoc, creando squadre di lavoro ibride

<sup>226</sup> Per una comprensione più analitica si rinvia al sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri importanti materiali". Dalle slide si evince il funzionamento dell'algoritmo e i flussi informativi dai quali attingeva.

<sup>227</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2002-03, tabella p. 10 e paragrafo 1.4 p. 11, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Bollettini".



spesso molto sperimentali e innovative. La gestione di questi progetti, una volta resa operativa, diveniva prassi amministrativa corrente, testata con successo a Economia e poi messa a disposizione dell'ateneo e delle altre facoltà.

**La valutazione della didattica con il contributo degli studenti.** La facoltà di Economia fu pionieristica anche nei progetti di valutazione dell'attività didattica. Tra i primi in Italia, l'ateneo patavino a inizi anni Duemila accolse l'indicazione data dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) di coinvolgere gli studenti frequentanti nella valutazione della didattica delle facoltà. L'adozione di questionari compilati dagli studenti, strumento oggi consolidato nel panorama delle università italiane, era allora un importante mezzo di comunicazione tra docenti e studenti, soprattutto per l'individuazione degli insegnamenti che presentavano le principali criticità e che erano bisognosi di interventi.

Economia fece parte del primo nucleo di sperimentazione cartacea e supportò l'ateneo quando nel 2002 decise di promuovere una valutazione online dell'attività didattica, attribuendo così sempre maggior valore all'opinione degli studenti e riducendo le risorse e il tempo grazie alla nuova procedura tecnologica. Fra il 4 settembre e il 31 ottobre 2002 gli studenti iscritti disponibili espressero il loro parere sull'a.a. 2001-02 da un qualsiasi PC collegato ad Internet sul sito <http://www.unipd.it> alla voce Studenti-Per Valutare. I dati rilevati furono trattati in modo aggregato in modo da salvaguardare l'anonimato di quanti fornivano la propria valutazione. Le successive elaborazioni effettuate si potevano consultare nel sito <http://www.unipd.it>.

**Il sito web della facoltà.** Fin dal suo avvio la facoltà puntò sulle tecnologie ICT per sopperire a una logistica distribuita su più sedi differenziate per ruoli e servizi e per agevolare la circolazione di informazioni e documenti. Con il crescere della complessità il tema di un sito web vero e proprio come ambiente di condivisione attiva si impose come alta priorità. Recita in proposito la quinta linea guida dell'agosto 2001: *“Le nuove tecnologie aprono ampi spazi per innovare le relazioni fra le persone. La Facoltà fin dalle origini ha eletto il suo sito, [www.economia.unipd.it](http://www.economia.unipd.it), a luogo di incontro tra studenti e docenti sperimentando nuovi strumenti didattici e formativi, idonei a supportare il raggiungimento degli obiettivi prefissati”*<sup>228</sup>.

Nello stesso bollettino ci si spinse anche a indicare come obiettivo prevalente per l'a.a. 2001-02 *“la riconfigurazione del sito web in una logica, ad esempio, di portale per la formazione a distanza”*, opzione formulata sulla base dell'esperienza accumulata con le lezioni televisive notturne tenute fra il 1997 e il 2002

<sup>228</sup> Si veda Bollettino-Notiziario 2001-02, pag. 6, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Bollettini”.



dal prof. Giovanni Costa (Organizzazione aziendale) nell'ambito del progetto UniNettuno University TV<sup>229</sup>, a loro volta evoluzione delle esperienze di editoria a distanza via computer e CD sviluppate negli anni '90 dal prof. Francesco Favotto (Ragioneria 1) nell'ambito delle iniziative del Consorzio per l'università a distanza (CUD)<sup>230</sup>.

Di fatto però tale opzione aggiuntiva non conobbe seguito e l'attenzione rimase su un sito web a supporto dell'organizzazione complessiva della didattica della facoltà, con l'innesto sulla struttura tecnologica e sull'aula informatica, curate dal tecnico Pierfrancesco Consolo, di funzionalità di supporto, anche su base interattiva con gli studenti, messe a punto da studenti esperti reclutati ad hoc.

Ecco allora il coinvolgimento di Nicola Miola, Attilio Orefice e Giulia Zumerle in qualità di webmaster (in stage o con contratto per periodi brevi e su progetti specifici che riguardavano i flussi informativi, le schermate, le news, le interazioni, i blog e così via)<sup>231</sup> in un crescendo di contenuti e utenti poi diventati una vera e propria piattaforma di facoltà, che confluirà nel 2010 nel sito di ateneo, quando questo prese struttura e funzionamento.

**Il supporto psicologico agli studenti.** Un ulteriore servizio aggiornato alla nuova complessità dell'offerta formativa della facoltà fu il potenziamento del servizio di supporto psicologico agli studenti, sia per aiutarli ad affrontare stati depressivi o ansiosi di solito legati alla sperimentaltà del modello 3+2 sia, specialmente, per far loro conoscere e applicare metodi di autocoscienza idonei per il raggiungimento di una maggiore autonomia, consapevolezza e responsabilità. L'idea di inserire i talenti in un percorso di maturità verso una dimensione più contestuale delle proprie doti portò all'inserimento del supporto psicologico entro progetti di *career coaching and planning*, di auto valutazione personale e

<sup>229</sup> Giovanni Costa, lezioni Nettuno, televisione Nettuno, 1997-98. La rete televisiva satellitare UniNettuno University TV, precedentemente chiamata RAI NETTUNO Sat 1, venne lanciata il 10 novembre 1997 sulla televisione satellitare gratuita. Nettuno nasce come consorzio tra università e aziende per corsi universitari a distanza (MIUR con 30 atenei pubblici insieme all'IRI, Confindustria, Telecom Italia e Rai) e da quell'anno trasmetteva 24 ore su 24 lezioni universitarie in rete.

<sup>230</sup> Consorzio per l'Università a Distanza (CUD), Corso di laurea in Economia e commercio, Francesco Favotto (editor scientifico con 7 studiosi nel comitato scientifico-didattico e 14 autori), *Ragioneria 1* (4 volumi di rispettivamente 114, 164, 125, 192 pagine; Guida allo studio di 84 pagine; Guida al supporto didattico di pagine 106 pagine), Rende (Cs), marzo 1992.

<sup>231</sup> Ad esempio, il contratto di 12 mesi con Attilio Orefice per l'attività di *empowerment* del sito web con gestione degli aggiornamenti, potenziamento e creazione di nuovi servizi, monitoraggio sul funzionamento e coordinamento di eventuali collaboratori, vedeva un corrispettivo di 5.800.000 lire, pari a 2.995,45 euro (Iva inclusa), imputate al capitolo di spesa "Miglioramento della didattica, anno 2001".



professionale, di capacità di riconoscere le proprie motivazioni e potenzialità, di formulazione di progetti professionali coerenti e così via.

Un aggiornamento che si è mosso in una lettura dello studente come risorsa individuale e sociale, che può beneficiare oltre che della attività formativa tradizionale anche di un supporto psicologico professionale nel contribuire alla realizzazione propria e dell'ambiente che lo circonda.

Infine, un ulteriore servizio avanzato fu la promozione con Venezia e Trento di **un unico test di ammissione**, con possibilità per gli studenti di scegliere successivamente la sede universitaria. Fu un'importante evoluzione che favorì il dialogo fra le tre sedi, tanto che poi si aggiunsero anche gli atenei di Verona e Udine. Si trattò di un segnale importante nell'ottica di una maggiore collaborazione tra le facoltà di economia del Nordest, nel mettere in comune esigenze e di trovare soluzioni condivise. E fu conveniente per gli studenti (anche dal punto di vista economico).

Il test unico con scelta successiva funzionò per qualche anno. Poi il buon coordinamento, la condivisione e il confronto costruttivo si scontrarono con una gestione difficile per le intuibili complessità organizzative e tecniche.

**Il pragmatismo dei convegni.** Sul fronte degli incontri e dei convegni presero forma eventi particolari che seguivano un format del tutto innovativo: nella stessa giornata venivano combinate la relazione di uno speaker autorevole, un dibattito tra studiosi e professionisti, un buffet e, nel pomeriggio, momenti di celebrazione e incontro con laureati della facoltà (a cominciare dai primi quattro del 1999) e aziende con cui la facoltà collaborava, in particolare per gli stage. Questi specifici incontri, che avevano visto una loro impostazione già dalla metà degli anni Novanta, venivano indicati, a seconda delle occasioni, come "Dialoghi sul Management", "Dialoghi dell'Economia" e "Incontri con l'autore". Si trattava di un momento di *full immersion*, dalla valenza pragmatica e operativa, che mirava, in una giornata, a fornire agli studenti e ai laureati utili approfondimenti sui temi d'attualità in un proattivo *networking* con il mondo economico, alla presenza anche dei membri dell'Advisory Board. Nell'ambito di questo approccio integrato tra facoltà ed enti esterni, di particolare rilievo fu la collaborazione sistematica con gli Ordini dei Commercialisti e Revisori contabili del Veneto, con i quali si sono organizzati seminari e convegni nonché progetti di affidamento della formula dello stage come momento formativo, anche mediante convenzioni ad hoc, sostitutivo del primo anno di praticantato. Si ottenne per questa via una maggiore qualificazione dello stesso e un inserimento più veloce dei laureati nei percorsi verso la professione.

Tra gli incontri che si sono susseguiti tra il 2005 e il 2011 ricordiamo:



- il 22 aprile 2008, nell'ambito del convegno "Dialogo sul Management", lo speaker invitato fu Corrado Passera, all'epoca Ad di Banca Intesa San Paolo, al cui discorso ha fatto seguito una tavola rotonda introdotta dal prof. Paolo Gubitta che ha visto come relatori Andrea Tomat, Roberto Siagri, Gianmario Tondato Da Ruos, Giancarlo Ruscitti, Gabriele Del Torchio e Giovanni Costa. L'evento si tenne nell'Aula Magna di Palazzo Bo, con il finanziamento della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo. In questa occasione fu insediato l'Advisory Board della facoltà con la presidenza al dott. Mario Carraro e definiti i criteri per l'individuazione degli ulteriori componenti su proposta del prof. Costa; mentre, nel pomeriggio, il preside Dosi e l'ex preside Favotto consegnarono la medaglia premio ad aziende e laureati della facoltà.

- il 6 novembre 2008 si tenne il primo appuntamento del Programma "Incontri con l'Autore", con la presentazione del libro "L'imprenditore quaternario. Avanguardie del capitalismo immateriale" di Gian Paolo Prandstraller;

- il 18 novembre 2009, nella seconda edizione dei Dialoghi sull'economia e il management, si discusse di "Crisi economica e disuguaglianze nella distribuzione del reddito" – relazione di Tito Boeri seguita da una tavola rotonda a più voci, tra cui Paolo Feltrin, Gilberto Muraro, Giorgio Santini, Ugo Trivellato – e "Carriere manageriali: competenze, percorsi, strumenti" con relazione di Martina Gianecchini e Luca Nunziata seguita da una tavola rotonda con Alfredo Finelli, Mario Pellizzari, Eva Rampazzo e Marco Tecchio;

- il 6 dicembre 2010 ci fu la prima conferenza della Terza edizione dei "Dialoghi dell'Economia", presso l'Aula Magna di Palazzo Bo sul tema della *governance* con Guido Rossi, avvocato, manager e politico;

- il 7 novembre 2011 si tenne la quarta edizione del Convegno "Dialogo sul Management", presso l'Aula Magna di Palazzo Bo, con referente scientifico prof. Romano Cappellari e contributo finanziario della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo sul tema del "Made in Italy, le prospettive".

Sul versante dei convegni, la ricostruzione 2005-2011 mostra un'ulteriore serie di tematiche e interlocutori, di cui riportiamo qualche esempio di seguito:

- il 20 ottobre 2005 si svolse il convegno "Scelte finanziarie e competitività aziendale", presso l'Aula Magna, Palazzo Bo, con i proff. Dosi, Buttignon, Favotto;
- il 19 marzo 2007, alla presenza del magnifico rettore Vincenzo Milanese, si svolse il convegno "Finanza e Sviluppo imprenditoriale", aperto agli studenti dei Corsi di laurea specialistica della facoltà, presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo, con relatori il presidente Cesare Dosi, Gaetano Micciché di Intesa San Paolo, Bruno Maria Parigi, presidente del corso di laurea in Banca



e Finanza, e Gianfilippo Cuneo, autore del libro “Così parlò Warren Buffett: lezioni per investire in Italia”;

- il 1° giugno 2007 fu la volta della presentazione del libro di Giorgio Brunetti e Gianni Mion “Manager oggi” (edizioni Egea) e del dibattito sul tema: “A cosa servono i manager?” presso l’Archivio Antico di Palazzo Bo. Intervenero il magnifico rettore prof. Milanesi, i professori Dosi e Costa, gli imprenditori Mario Carraro e Pietro Marzotto, con la moderazione del giornalista Paolo Possamai;
- il 5 ottobre 2007 fu la data proposta per organizzare il Convegno “Riflessioni sulla più recente produzione del Comitato per l’applicazione delle norme antielusive”, in collaborazione con l’Associazione Nazionale Tributaristi Italiani A.N.T.I., proponente prof. Beghin;
- il 12 ottobre 2007 si svolse il convegno: “Le Collaborazioni interessate”. Obiettivi e finalità: organizzazione di eventi culturali e realizzazione di studi aventi per oggetto temi di interesse scientifico rilevanti per i diversi attori economici e istituzionali operanti nel territorio di riferimento della Fondazione Ghirardi. In collaborazione con il dott. Dino Cavinato, Fondazione di Piazzola sul Brenta (PD);
- dall’1 al 3 novembre 2007 ci fu la conferenza annuale ASSET (Association of Southern European Economic Theorists), in collaborazione con il dipartimento di Scienze Economiche;
- il 23 novembre 2007 si svolse il convegno “Leve e governo del valore di impresa Esperienze e strumenti a confronto”, presso il Centro Congressi di Intesa San Paolo di Sarmeola di Rubano (PD), in collaborazione con la Fondazione Dottori Commercialisti;
- l’11 dicembre 2007 fu la volta del convegno “Medie imprese e quarto capitalismo. Le indagini dell’Ufficio Studi Mediobanca”, presso l’Archivio Antico di Palazzo Bo;
- il 4 aprile 2008 si tenne il convegno “Il sistema dei controlli nelle società di capitali”, presso Villa Borromeo di Sarmeola di Rubano (PD), in collaborazione con la Società fiduciaria di organizzazione aziendale, di revisione e di servizi di trust Deltaerre Spa di Padova (Direzione scientifica);
- il 15 aprile 2008 si svolse il convegno “Le novità della finanziaria 2008, i nuovi regimi Ires”, in collaborazione con l’ordine dei commercialisti. Patrocinio della facoltà;
- il 10 ottobre 2008 si svolse il convegno “Le collaborazioni interessate. Cultura e tecnologia per immaginare uno sviluppo territoriale”, con la Fondazione Ghirardi, presso Villa Contarini di Piazzola sul Brenta;
- il 21 novembre 2008 si svolse il convegno “Fare Impresa nell’Unione



Europea Strategie e regole”, in collaborazione con la Fondazione Dottori Commercialisti ed Esperti contabili di Padova;

- il 28 settembre 2009, nell’ambito dell’iniziativa “Porte Aperte”, si tenne l’intervento programmato del prof. Muraro su “Finanza ed economia in crisi”;
- il 15 giugno 2010 si svolse il convegno “The Economics, Psychology and Biology of Producing Effective People”;
- il 24 novembre 2011 si tenne il convegno di Banca d’Italia “L’Economia del Nord Est”, presso l’Aula Magna di Palazzo Bo, organizzato dalla Banca d’Italia e dalla facoltà di Economia.

### **7.3 La certificazione esterna: il ranking Censis-La Repubblica e il convegno CUN**

Dopo una prima nota positiva nel 2000 da parte del Censis, specificatamente sulla ricerca<sup>232</sup>, e dopo il riconoscimento del 2003 da parte di Alma Laurea<sup>233</sup>, nel 2005 il Censis nuovamente, assieme al quotidiano La Repubblica, inserì Padova nella classifica delle facoltà di Economia italiane collocandola al secondo posto<sup>234</sup>. Nel 2006, invece, la celebrò come prima classificata con un articolo dal titolo “Il Veneto che guarda al mondo, la piccola ‘Bocconi’ del Nordest in dieci anni è riuscita a guadagnarsi la stima internazionale”.

La valutazione delle 49 facoltà di Economia, basata su parametri di produttività, didattica, ricerca, profilo docenti e rapporti internazionali, vedeva Padova a 107,6 punti rispetto a Roma 2-Tor Vergata e Trento, entrambe a 96 punti. L’articolo de La Repubblica firmato da Carlo Brambilla definiva la facoltà di Economia patavina come un *“piccolo gioiello, che accetta solo 250 studenti l’anno e che ha 40 docenti con un’età media di 40 anni”* e ne elogiava il tutorato come un punto di forza: *“[...] I tutor, selezionati tra i giovani iscritti alla laurea specialistica, alla scuola di dottorato e alla scuola di specializzazione, ricevono una formazione specifica e assistono i compagni aiutandoli a risolvere difficoltà organizzative e didattiche, ad esempio nella redazione del piano di studi, nella programmazione degli esami, nei rapporti con i docenti”*.

Leggendo il pezzo pubblicato dal quotidiano, si poteva intravedere tra le righe tutta la vitalità della facoltà: *“[...] Oltre la stazione, la facoltà di Economia*

<sup>232</sup> Silvia Gross, “Ci snobbano? Però siamo i primi nella ricerca”, Il Gazzettino, 11 luglio 2000. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.

<sup>233</sup> Si veda il paragrafo 6.2.

<sup>234</sup> Anna Cirillo, “La facoltà che parla inglese”, La Repubblica, 20 giugno 2005. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.



*di Padova è una grigia e anonima palazzina di cinque piani, in vetro e cemento, immersa in un immenso parcheggio a cielo aperto. In questo algido edificio, lindo e asettico, con le porte scorrevoli che si aprono automaticamente al passaggio degli studenti, si nascondono le prestigiose aule della giovanissima, ma già prima facoltà di Economia d'Italia. La piccola Bocconi del Nordest, come la chiama affettuosamente qualcuno, che zitta zitta, in appena dieci anni di vita e di duro lavoro, è riuscita a guadagnarsi la stima internazionale, oltre al posto di testa della classifica Censis. [...] Niente lauree esotiche o cattedre insensate. Qui non si insegna economia della tribù africana degli Yoruba. Le due lauree triennali si chiamano molto banalmente, e concretamente, Economia e commercio ed Economia aziendale. Le lauree specialistiche sono in Economia e direzione aziendale (Cleda), Economia e diritto (Cled), Banca e finanza (Clbf). Altro ingrediente fondamentale riuscire ad essere legati al territorio, ma saper, contemporaneamente, proiettarsi nella dimensione internazionale”.*

Fiore all'occhiello della facoltà, recitava La Repubblica, erano considerati i rapporti strettissimi con decine di atenei europei e americani. E poi l'Ufficio Relazioni Internazionali, interno alla facoltà, *“di cui è responsabile la dottoressa Asmaa Haimar, originaria del Marocco, che aiuta con passione gli studenti ad organizzare le loro esperienze all'estero, i progetti Socrates ed Erasmus e diversi altri programmi di scambio culturale. [...] Gli studenti del corso di laurea in Economia e direzione aziendale escono a frotte dall'aula 14, al primo piano. Corrono sulle scale, con la borsa sottobraccio e poi a piedi, lungo il verde canale Piovego, verso la stazione per prendere l'ultimo treno. Hanno appena analizzato al microscopio, come esercizio, le strategie d'impresa di quattro aziende del Nordest. Fa sorridere sentirli parlare, con forte cadenza veneta, accenti di Treviso e Vicenza, di ‘mainstream strategico’, di ‘retail come leva per l'internazionalizzazione, di ‘co-marketing’ e di ‘top of mind brand’. Ma in una facoltà ‘glocal’ come questa è il minimo che possa capitare”*<sup>235</sup>.

Il riconoscimento del Censis fu una svolta importante. La convinzione di fare un buon lavoro trovava una conferma ufficiale e un riconoscimento decisivo. La diretta conseguenza fu l'immediato allargamento del bacino d'utenza e l'accrescimento della reputazione sia a livello nazionale che internazionale: la facoltà era diventata un brand, che rispondeva al mercato e agli interlocutori globali. Economia tenne poi saldamente il primo posto per altri sette anni fino all'entrata in vigore della legge 240/2010.

Un ulteriore segnale, ancorché indiretto, dell'autorevolezza acquisita dall'esperienza di Padova fu il fatto che nel convegno del Consiglio universitario

<sup>235</sup> Carlo Brambilla, “Il Veneto che guarda al mondo”, La Repubblica, 20 giugno 2006. Si veda la sezione “Rassegna stampa”.



nazionale (CUN) del giugno 2008 al CNR di Roma sul tema “Lo stato del sistema universitario italiano” – presenti circa 300 persone tra magnifici rettori, ministri, parlamentari, dirigenti pubblici, membri delle istituzioni universitarie, rappresentanti dei sindacati e degli studenti e così via – furono invitati a discutere della dimensione finanziaria del sistema universitario italiano i professori Francesco Favotto e Gilberto Muraro e il dottor Giuseppino Molinari, rispettivamente nelle qualità di presidente della “Commissione permanente programmazione e finanziamento del sistema universitario italiano” del CUN, di presidente della Segreteria tecnica per la spesa pubblica del ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF, ministro Tommaso Padoa Schioppa) e di presidente onorario del Convegno dei direttori generali delle amministrazioni universitarie (CODAU)<sup>236</sup>.

Si viveva allora una stagione di grande turbolenza del sistema universitario italiano, impegnato nel profondo cambiamento dell’autonomia universitaria, del decentramento dei concorsi e della riforma degli ordinamenti didattici (il cosiddetto 3+2) con risultati positivi ma anche critici<sup>237</sup>. Fra i primi venivano segnalati l’aumento degli iscritti all’università, la diminuzione degli abbandoni, la minor incidenza dei fuoricorso rispetto agli iscritti, l’aumento dei laureati con avvicinamento ai Paesi europei; mentre fra i secondi si registravano il proliferare non sempre efficace dei corsi di laurea triennali e di quelli specialistici, la diffusione di sedi universitarie scarsamente idonee, un rapporto docenti/studenti ancora inadeguato, scarsi servizi accessori resi agli studenti, un numero di borse di studio insufficiente, un tardivo avvio della valutazione, delle attività didattiche e di ricerca e una bassa mobilità degli studenti dalla loro provincia di residenza. Altri aspetti negativi legati alla gestione delle università vedevano, anche se con differenze significative fra atenei, una *governance* di marcata autoreferenzialità, un sistema di remunerazione rigido dei docenti, meccanismi concorsuali inefficienti sul versante della qualità dei candidati e una composizione del corpo docente a cilindro piuttosto che a piramide.

Ma è specialmente sul versante della situazione finanziaria che il quadro era preoccupante: il finanziamento complessivo – prevalentemente basato sulla spesa storica con modesti collegamenti alle attività di ricerca e di didattica – era carente e in diminuzione da anni, diverse università mostravano una spesa annua per il personale di ruolo superiore al 90% del bilancio (nonostante vincoli normativi chiari), le stesse università virtuose erano destinate a squili-

<sup>236</sup> CUN, “Università e sistema Paese: per un governo partecipato dello sviluppo”, Programma e atti, pagine 74. Per la sezione “Governance e risorse finanziarie” si veda il sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nelle sezioni “Altri importanti materiali” e “Audio”.

<sup>237</sup> Commissione tecnica per la finanza pubblica, “Misure per il risanamento finanziario e l’incentivazione dell’efficacia e dell’efficienza del sistema universitario”, doc. 2007/3 bis, MEF, Roma, 31 luglio 2007.



bri finanziari a causa della discontinuità del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) e della incertezza sul caricamento a bilancio degli aumenti automatici delle retribuzioni e, infine, pesava l'indebitamento di alcune università a fronte di rilevanti investimenti e di riduzione dei finanziamenti statali per l'edilizia<sup>238</sup>.

L'occasione del convegno fu un momento qualificato di esposizione e confronto sulle linee che CUN, MEF e CODAU stavano elaborando, ciascuno con i rispettivi interlocutori, tutte orientate a rompere le spirali degli automatismi correnti e a riportare su base programmatica, trasparente e controllata, la gestione finanziaria del sistema universitario, comunque nello spirito della tutela dell'autonomia dei singoli atenei. Le proposte erano l'FFO triennale e non annuale, il bilancio unico e il bilancio consolidato degli atenei come strumenti di piena trasparenza, la ricerca di una stabilità finanziaria sia nella parte corrente sia in conto capitale, la ricerca di rafforzare i meccanismi di incentivazione, di comportamenti virtuosi e così via.

In particolare, centrale nel dibattito fu il "patto per l'università" sottoscritto tra il MEF, il MIUR e la CRUI nella Finanziaria 2007, che postulava – entro il messaggio *"spendere di più, ma meglio"* – *"una migliore definizione delle responsabilità degli atenei, una più estesa programmazione delle assunzioni, la ridefinizione dei vincoli finanziari entro un trasparente bilancio unico consolidato, la ripartizione delle risorse con finalità di riequilibrio e premio, l'aumento dei fondi per il diritto allo studio anche attraverso un aumento delle tasse studentesche"*<sup>239</sup>.

Ad integrazione in una coerenza di fondo con tale linea – peraltro rimossa proprio nel giugno 2008, mediante poderosi tagli lineari, dal nuovo ministro MEF Giulio Tremonti, in accordo con la ministra MIUR Maria Stella Gelmini – i contributi di Favotto e Molinari portavano le proposte tecniche condivise nelle collegialità del CUN e del CODAU a proposito della programmazione della parte premiale dell'FFO e delle implicazioni dei processi di programmazione economico-finanziaria degli atenei.

Si notò chiaramente in quella occasione che le elaborazioni proposte dai tre relatori erano particolarmente ricche di esempi e richiami applicati, maturati anche nelle esperienze di governo, gestione e programmazione accumulate nelle loro esperienze di magnifico rettore, preside di facoltà e direttore amministrativo nell'Università di Padova.

Ciò risultò simpaticamente evidente quando il presidente CUN prof. Andrea Lenzi, dando la parola fuori programma all'ex ministro dell'Università Fabio Mussi, disse testualmente *"[...]Ti do la parola anche perché serve un toscano! Sono tutti padovani. Con il mio vicepresidente CUN siamo circondati dai veneti!"*

<sup>238</sup> Ibidem.

<sup>239</sup> Gilberto Muraro, "Un patto da rilanciare", [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 31 gennaio 2008.



e Mussi aggiunse “[...] è vero, c’è un certo nordismo, ci vuole la voce del centro... Italia!”<sup>240</sup>.

#### **7.4 Il modello a quercia: un corso di laurea triennale e tre corsi di laurea magistrale**

Riassumendo, nell’estate 2005 l’offerta formativa della facoltà, avendo conosciuto il passaggio dalla laurea quadriennale alle nuove lauree triennali e specialistiche, era pervenuta al seguente assetto:

- Laurea quadriennale, sei anni accademici: 1995-96 (primi 4 laureati luglio 1999), 1996-97, 1997-98, 1998-99, 1999-2000, 2000-01 (solo formale);
- Lauree triennali, tre anni accademici: a.a. 2000-01, 2001-02 e 2002-3 con i primi laureati nel giugno 2003;
- Lauree specialistiche, due anni: 2003-04 e 2004-05 con i primi laureati nel giugno 2005.

Con l’uscita il 22 ottobre 2004 del Decreto n. 270/2004 della ministra Letizia Moratti “Modifiche al regolamento recante norme concernenti l’autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell’università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509” (pubblicato nella GU il 12 novembre 2004 n. 266), il Senato accademico dell’ateneo con delibere del 16 giugno 2005 e 14 febbraio 2006, specificò alcune linee guida per la progettazione dei corsi di studio ex DM 270 ispirate all’esigenza di un forte recupero culturale delle discipline di base e dei metodi e contenuti scientifici generali.

Il Senato puntava, in particolare, alla riduzione della frammentazione degli insegnamenti, alla riduzione del numero delle prove di accertamento (massimo 24 per il triennio e 14 per il biennio), a una maggiore sintonia fra corsi di laurea che condividevano la medesima classe di studio, a una maggior trasparenza normativa verso gli studenti e a una più efficace relazione tra lauree triennali e lauree magistrali. Il tutto da inserire nei nuovi regolamenti didattici dei corsi di studio che dovevano essere sottoposti per un parere all’Ufficio Regolamenti didattici di ateneo lungo un set di scadenze che muoveva dalla approvazione delle linee guida nel Senato accademico del 28 giugno 2005, alle delibere delle facoltà fra il 7 e il 25 novembre 2006, alle delibere del Senato accademico entro il 22 dicembre 2006, fino al caricamento nella banca dati RAD della nuova offerta

<sup>240</sup> CUN, “Università e sistema paese: per un governo partecipato dello sviluppo”, audio sessione del 18 giugno 2008 “Per una cultura della valutazione: governance, qualità e risorse”, tavola rotonda: “Governance e risorse finanziarie” L.Ruggiu, F.Favotto, G.Trombetti, G.Muraro, G.Molinari, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Audio”.



formativa entro il 31 maggio 2007 in vista della loro erogazione da novembre 2007 nell'a.a. 2007-08.

Un programma di ateneo quindi impegnativo – tra l'altro condizionato dalle fasi e dai tempi di pubblicazione dei decreti delle classi – mirato a riparare a esuberanze ed errori della prima applicazione del modello 3+2, a recuperare in chiave innovativa gli spazi di manovra messi a disposizione dalla nuova normativa e ad affinare in termini di qualità di base e progettuale l'offerta dell'Università di Padova.

Lungo questa linea di ateneo, la facoltà con delibera del Consiglio di presidenza del 2 marzo 2005, ripresa e sviluppata dal Consiglio di facoltà del 6 ottobre 2005, avviò alcuni gruppi di lavoro per un "riordino" – non una riprogettazione – dei due corsi di laurea triennali e dei tre specialistici sui quali aveva peraltro già raccolto risultati e riscontri su cui ragionare.

I gruppi di lavoro erano così organizzati:

- per le proposte relative al riordino del CCLL triennali CLEC e CLEA i proff. Arnaldo Camuffo e Cesare Dosi;
- per le proposte relative al riordino del CLS in Economia e diritto i prof. Arnaldo Camuffo (coord.), Francesco Favotto, Maurizio De Acutis e un membro designato dalla Fondazione dell'Ordine dei Commercialisti di Padova;
- per le proposte relative al riordino del CLS in Economia e direzione aziendale i proff. Giorgio Brunello, Arnaldo Camuffo (coord.), Marco Cian, Giovanni Costa e Antonella Cugini;
- per le proposte relative al riordino del CLS in Banca e finanza i proff. Martino Grasselli, Antonio Nicolò, Bruno Parigi (coord.), Fabio Buttignon e Francesco Zen;
- per le proposte relative alle modalità di ammissione ai nuovi CCLL Magistrale i prof. Arnaldo Camuffo (coord.), Giovanni Costa e Bruno Viscolani.

Per ciascun CCLL le proposte dei gruppi di lavoro dovevano contenere:

- identificazione della classe;
- obiettivi formativi;
- denominazione insegnamenti con relativi SSD;
- attribuzione cfu;
- verifiche preventive su coerenza con classi;
- distribuzione temporale;
- proposte operative per la transizione dalla Legge n. 509/1999 alla Legge n. 270/2004.

Questi gruppi di lavoro si misero a riordinare i corsi di laurea e nelle seguenti date avanzarono proposte passate quasi tutte all'unanimità:

- 3 marzo 2006: riordino del CLEA e CLEC;
- 13 aprile 2006: corso di laurea magistrale in Economia e direzione azien-



dale (CLEDA), con due percorsi finalizzati su quattro profili professionali;

- 12 maggio 2006: corso di laurea magistrale in Economia e Finanza (CLEF), con due percorsi finalizzati su due profili professionali;
- 6 luglio 2006: il corso di laurea magistrale in Economia e Diritto (CLED), con un percorso e un profilo professionale.

Tutto ciò avvenne nel solco della volontà di gestire al meglio l'offerta corrente e contemporaneamente provvedere al suo miglioramento/superamento anche in coerenza con i cambiamenti in corso al contorno, nella prospettiva di erogare questi nuovi contenuti riordinati nell'a.a. 2007-08.

Gran parte dei principi seguiti dai gruppi di lavoro furono frutto della discussione collegiale che aveva preso forma nei Consigli di corso di laurea e in Consiglio di facoltà. Questi principi furono ben riassunti nell'intervento del preside Cesare Dosi nel numero di marzo 2007 di "Progetto Bo", la rivista edita periodicamente dall'ateneo che divenne poi la testata giornalistica Bo Live. Dosi parlava di un non rifiuto a priori della riforma del DM 509 anche se macchiata *"da vizi originari di disegno e di metodo"* e, specialmente, *"dall'ennesimo tentativo di realizzare una riforma a costo zero"*; prendeva atto che *"alcune conseguenze negative derivano da una scorretta applicazione di cui porta responsabilità il mondo universitario"* quali *"la parcellizzazione degli insegnamenti e l'eccessiva proliferazione dei corsi di laurea – spesso carenti sia sul lato del collegamento col mondo del lavoro sia del raccordo con l'attività di ricerca –"* con un esito poi *"non spettacolare sull'accelerazione dei tempi alla laurea"*, fatto che *"ha contribuito ad alimentare il dissenso di quanti ritengono che i sacrifici sopportati in termini qualitativi non siano stati neppure compensati da significativi miglioramenti dal punto di vista quantitativo"*. Però, continua Dosi, *"il DM 270 offre la possibilità di rimediare ad alcuni errori del passato"* e *"le linee guida suggerite dal Collegio dei Presidi e adottate dal Senato Accademico"* – lungo una linea di *"ottimismo nei confronti degli esiti della 'riforma della riforma'"* – vanno nella direzione di un *"recupero culturale"* della progettazione dell'offerta formativa.

Con riferimento alla Facoltà di Economia il preside diceva che si stava muovendo *"con la consapevolezza della necessità di alcuni interventi di manutenzione dei corsi esistenti, senza eccessivi stravolgimenti"* giacché, già nella prima riforma, *"aveva optato per il contenimento dell'offerta formativa e per una delimitazione del perimetro delle attività coerente con le proprie vocazioni"*, limitato ai due corsi di laurea tradizionali delle facoltà di Economia – CLEA e CLEC – e a tre corsi di studio specialistici coerenti con la domanda di lavoro e l'attività scientifica dei docenti della Facoltà.

Aggiungeva, poi, che la facoltà puntava a *"migliorare le percentuali alla laurea – già molto alte, superiori al 55% – con la riduzione del numero degli insegnamenti, il rafforzamento della padronanza di metodi e contenuti scientifici generali"*



*e a perseguire tre esigenze: un salto di qualità nelle conoscenze generali delle lauree triennali, una preparazione di base utile anche per l'innesto di competenze ricavabili dall'esperienza lavorativa e l'offerta agli studenti della possibilità di mettere a fuoco le proprie vocazioni".*

Il tutto ponendo attenzione, specie a livello di ateneo, a due questioni generali: *"La selezione/orientamento degli studenti in ingresso sia nelle lauree triennali sia in quelle specialistiche (magistrali)"* e il coordinamento dell'attività didattica. *"I nuovi ordinamenti hanno comportato sia una compressione dei periodi di formazione (lauree triennali) sia una maggiore articolazione del processo formativo (laurea triennale-specialistica) e impongono infatti inevitabilmente qualche deroga al principio dell'autonomia dei singoli docenti. [...]. Nel progettare i nuovi corsi di studio dovremo quindi rivelarci capaci di compattare l'attività didattica non solo selezionando e riducendo sensibilmente il numero degli insegnamenti ma sviluppando nelle facoltà anche un metodo di lavoro, che consenta, senza sacrificare eccessivamente l'autonomia dei singoli, di costruire percorsi effettivamente coerenti al proprio interno e rispetto agli obiettivi formativi che li hanno ispirati"*<sup>241</sup>.

Il lavoro di analisi svolto durante il 2006 e tradotto operativamente nelle proposte applicate in aula dal novembre 2007 se, da un lato, affinò la composizione e la caratterizzazione di ciascun corso di laurea, dall'altro sollevò anche l'attenzione sulla centralità delle conoscenze di base, sulla natura delle stesse e sulla loro indispensabile interdisciplinarietà. Si imposero le domande sull'efficacia formativa, sulla coerenza e finalizzazione rispetto agli obiettivi ricercati e sulla rimozione di eventuali ridondanze e squilibri. Una opportunità in questa prospettiva fu il fatto che i corsi di laurea già condividevano quasi quattro semestri su sei.

La facoltà iniziò, quindi, di sua iniziativa già nell'ottobre 2007 negli organi collegiali competenti – in contemporanea con il lancio operativo dei nuovi corsi di laurea appena "riordinati" – a valutare la possibilità di fondere i due CL triennali in una specie di tronco che poi si irradiava nelle tre lauree specialistiche/magistrali.

A differenza cioè di altre facoltà, dove lo stesso processo portò alla promozione di molteplici corsi triennali, Economia optò per il "modello a quercia", ovvero un unico corso di laurea triennale con vari profili formativi finali atti a lanciare verso similari corsi specialistici o eventuali sbocchi professionali.

In tre mesi pervenne a configurare la proposta di nuova struttura di un CL triennale unico in "Economia e Management" (TEM) – classe di studi L-18 Scienze dell'economia e della gestione aziendale, in quanto più flessibile rispetto

<sup>241</sup> Dosi C. "Maggiore cultura per una maggiore consapevolezza", *Progetto Bo*, marzo 2007, pagine 18-19, sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Altri importanti materiali".



ad altre – che conobbe l'ufficialità da parte del ministero con la approvazione della RAD nella quale, pur con linguaggio burocratico, vengono ben spiegati i nuovi contenuti del corso, gli obiettivi formativi e le figure professionali implementate:

*“1. I contenuti della trasformazione del corso dall'ordinamento 509/1999 al 270/2004 sono stati rivisti allo scopo di:*

- accentuare la formazione teorica e metodologica di base, sviluppando maggiormente le capacità di base per l'interpretazione e l'analisi dei principali fenomeni economici e delle variabili, anche istituzionali, di contesto;*
- realizzare un maggiore coordinamento delle attività formative, riducendo il numero di insegnamenti e la conseguente frammentazione del percorso formativo, e favorendo lo sviluppo di una formazione interdisciplinare;*
- assicurare, anche attraverso la previsione di diversi curricula, una più approfondita conoscenza degli strumenti applicabili ai processi gestionali, declinandoli maggiormente sia in relazione alle diverse aree funzionali, sia alle diverse classi di aziende e settori economici.*

*2. Gli insegnamenti cui è affidato il compito di assicurare la formazione teorica e metodologica di base sono erogati nel primo anno e nella prima parte del secondo anno e sono essenzialmente riconducibili ai seguenti ambiti disciplinari: economia aziendale, matematica e matematica finanziaria, statistica, economia politica, diritto.*

*3. A partire dal secondo semestre del secondo anno gli studenti potranno intraprendere uno dei seguenti curricula:*

- Management (sviluppo delle conoscenze fondamentali relative alle seguenti aree funzionali: produzione, organizzazione, gestione delle risorse umane, marketing);*
- Amministrazione e Controllo (sviluppo delle conoscenze relative ai meccanismi di funzionamento dei sistemi di controllo economico-finanziario delle aziende);*
- Economia e Finanza (sviluppo delle conoscenze fondamentali per giungere ad una comprensione approfondita della struttura economica, del funzionamento delle istituzioni e dei mercati monetari e finanziari e del ruolo della finanza);*
- Economia e Diritto (sviluppo delle conoscenze necessarie per esercitare attività professionali libere o attività di staff all'interno di imprese che richiedono una adeguata padronanza della strumentazione giuridica e una forte integrazione tra economia e diritto);*
- Economia e Management delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche (sviluppo delle conoscenze per una comprensione approfondita del ruolo del settore pubblico e delle problematiche che ispirano e caratterizzano il funzionamento delle aziende e delle amministrazioni pubbliche);*
- inoltre il Corso di laurea potrebbe prevedere un ulteriore curriculum in International Economics and Management (comprendente alcuni insegnamenti erogati esclusivamente in lingua inglese e caratterizzato da una accentuazione del profilo internazionale degli insegnamenti proposti negli altri curricula)<sup>242</sup>.*

<sup>242</sup> Scheda RAD del Corso di Laurea in “Economia e Management”, allegato 8 del Consiglio di facoltà del 9 gennaio 2008.



La Scheda RAD elencava anche le competenze che il laureato avrebbe dovuto possedere al termine del percorso formativo nonché i risultati di apprendimento attesi espressi tramite i Descrittori europei: *knowledge and understanding* (conoscenza e capacità di comprensione), *applying knowledge and understanding* (capacità di applicare conoscenza e comprensione), *making judgment* (autonomia di giudizio), *communication skills* (abilità comunicative), *learning skills* (capacità di apprendimento)<sup>243</sup>.

Infine, indicava i principali sbocchi occupazionali nella dirigenza delle funzioni organizzative tipiche della generalità delle aziende manifatturiere e di servizi (amministrazione, personale, marketing e vendite, ecc.), delle attività nell'ambito di banche, assicurazioni, altri intermediari finanziari, nella consulenza aziendale e attività professionale e nelle attività qualificate e/o ruoli dirigenziali nell'ambito della pubblica amministrazione.

Fra il 2007-08 e il 2010-11 si assistette alla progressiva sostituzione dei CLEA e CLEC con il corso di laurea triennale in Economia e Management (TEM) e alla trasformazione dei CLEDA, CLED e CLBF nei corsi di laurea magistrale in Economia e direzione aziendale (MEDA), in Economia e diritto (MED) e in Economia e finanza (MEF).

Questo complesso processo avvenne sotto la guida del nuovo preside, Enrico Rettore, professore di Statistica economica e di Econometria, eletto nel giugno 2009<sup>244</sup>, il cui mandato conobbe e subì gli effetti della legge 240/2010. La minor durata del suo mandato, però, di certo non sminuì la sua importanza; fu, invece, un mandato cruciale per tutelare la caratterizzazione della facoltà in un momento di grandi cambiamenti normativi e istituzionali.

Per ottenere un'idea della configurazione del riordino per aree disciplinari, curricula e profili serviti conviene prendere in considerazione lo stato dell'offerta formativa nel 2010-11, anno in cui si dispose della situazione a regime: un CLT e tre CLM.

Il TEM, corso di laurea in Economia e Management, classe di studio L-18, Scienze dell'Economia e della gestione aziendale, vedeva presidente del Consiglio di corso di studio il prof. Romano Cappellari con docenti di riferimento come giunta del Consiglio i proff. Romano Cappellari, Paolo Gubitta e Fabio Manenti.

<sup>243</sup> I Descrittori europei erano uno strumento di specificazione formativa e di comparazione trasparente suggerito dall'Unione Europea per le università del continente e si dividevano nelle cinque sezioni elencate.

<sup>244</sup> L'elezione del nuovo preside fu ripresa da più testate giornalistiche. Si veda, ad esempio, Padova24ore.it, "Enrico Rettore nuovo preside di Economia", 12 giugno 2009, nella sezione "Rassegna stampa".



Nel primo anno gli studenti seguivano gli insegnamenti di base, nel secondo anno potevano seguire tre diversi indirizzi in “Management e amministrazione e controllo”, in “Economia e diritto, Economia e finanza e Economia e Management delle aziende e amministrazioni pubbliche” e in “International economics and management”.

E nel terzo anno questi indirizzi si articolavano in sei curricula di 30 cfu ciascuno, ai quali si aggiungevano i cfu per corsi liberi (12), stage obbligatorio (12) e prova finale scritta (4) per raggiungere i 180 cfu finali per ottenere la laurea.

La distribuzione dei crediti formativi universitari (cfu) per curriculum era la seguente:

Tabella 7. CFU per aree disciplinari e curricula del Corso di Laurea Triennale in Economia e Management TEM a.a. 2010-11<sup>245</sup>

Curricula\ Aree	Mgment	Amm Contr	Ec e Diritto	Ec e Finanz	Ec Mg Publ	Ec Mg Inter
Economia	24	18	33	39	33	39
Aziendale	66	72	48	42	48	57
Quantitativa	26	26	20	32	26	20
Giuridica	24	24	39	27	33	24
Altri *	40	40	40	40	40	40
	180	180	180	180	180	180

\* 12 lingue, 12 opzionali, 12 stage obbligatorio, 4 prova finale

Il quadro fin qui descritto mostra la forte specializzazione aziendale dei curricula in “Management” e in “Amministrazione finanza e controllo” e l’equilibrio fra le tradizionali quattro aree disciplinari negli altri curricula, con peso comparativamente accentuato dell’area giuridica nel curriculum Economia e diritto e dell’area quantitativa nel curriculum Economia e finanza.

Va tenuto conto che la somma dei cfu per curriculum non era pienamente rappresentativa dei carichi di docenza perché, talvolta, un singolo insegnamento di base veniva spezzato in più moduli (A-L, M-Z) oppure, al contrario, veniva inserito in più curricula.

Un altro fattore distintivo dell’area disciplinare economico aziendale fu il più facile ricorso a selezionati<sup>246</sup> docenti a contratto, i quali portavano in aula

<sup>245</sup> Fonte: elaborazione propria su dati dai verbali.

<sup>246</sup> La selezione dei docenti a contratto – docenti cioè ammessi alla tenuta di un insegnamento con lezioni ed esami – seguiva una procedura particolare: venivano valutati solo dirigenti, consulenti, professionisti, esperti, ecc. che avessero pubblicato articoli nelle riviste specializzate del settore



competenze applicate testate, utili a contestualizzare metodi e concetti di direzione aziendale alle effettive condizioni sul campo.

Di rilievo il peso dei 40 cfu sui 180 per lingua inglese, conoscenze informatiche, insegnamenti a scelta, stage obbligatorio e prova finale, spesso abbinata allo stage e comunque valutata da un docente diverso dal referente accademico dello stage.

I tre corsi di laurea magistrale si presentavano nel modo che segue:

1. Il MEDA – Il corso di Laurea Magistrale in Economia e direzione aziendale, classe di studio LM-77, Scienze economico-aziendali – vedeva presidente del Consiglio del corso di studio il prof. Fabio Buttignon con docenti di riferimento nella giunta del Consiglio i proff. Fabio Buttignon, Luca Nunziata e Antonio Parbonetti. Era organizzato nei due anni in due curricula distinti in “Management” e in “Amministrazione, finanza e controllo”, con cfu finali per esami a scelta (12) e tesi di laurea (15);
2. Il MED – Il corso di laurea magistrale in Economia e diritto, classe di studio LM-77, Scienze economico-aziendali – vedeva presidente del Consiglio del corso di studio il prof. Mauro Beghin con docenti di riferimento come giunta del Consiglio i proff. Mauro Beghin, Francesco Favotto e Maurizio De Acutis. Era il corso di laurea del Dottore Commercialista o per l’attività di consulenza aziendale o di staff in imprese ed enti economici che richiedevano una forte integrazione tra economia e diritto. Prevedeva lo stage obbligatorio (15 cfu) – spesso abbinato all’avvio del periodo di praticantato nel caso degli studi professionali – nonché il superamento di insegnamenti opzionali scelti da un elenco disponibile per 9 cfu e lo sviluppo della tesi di laurea (15 cfu).
3. Il MEF – Il corso di laurea magistrale in Economia e finanza, LM-56, Scienze dell’Economia – vedeva presidente del Consiglio del corso di studio il prof. Bruno M. Parigi con docenti di riferimento come giunta del Consiglio i proff. Bruno M. Parigi, Giorgio Brunello e Francesco Zen. Era organizzato nei due anni in due curricula distinti in “Banca e finanza” e in “Economia e finanza pubblica” con cfu finali per esami a scelta (12) e tesi di laurea (15).

Nei cinque curricula la distribuzione dei 300 cfu, con la conferma dei criteri visti nella laurea triennale unificata, era la seguente:

di appartenenza; soggetti cioè che avessero riflettuto e condiviso sulle problematiche del settore e quindi capaci di elaborazione e confronto. Diverso invece era l’intervento di singoli esperti su specifiche tematiche in seminari o lezioni.



Tabella 8. CFU per aree disciplinari nei Corsi di Laurea MEDA, MED e MEF a.a. 2010-11A<sup>247</sup>

Aree\Curricula	Mgement	Amm Contr	Ec e Diritto	Ec e Finanz	Ec Mg Publ
Economia	41	35	45	63	71
Aziendale	121	131	82	71	67
Quantitativa	36	32	26	65	55
Giuridica	34	34	67	33	39
Altri *	68	68	80	68	68
	300	300	300	300	300

\* 40 da TEM; + 1 lingua, 12 opz liberi, 15 tesi; in MEDA +1, 9 opz, 15 tesi, 15 stage

Questa offerta formativa, corroborata da tutti i servizi erogati agli studenti e dal *network* delle relazioni con il mondo estero, fu il biglietto da visita con cui la facoltà si presentò alle successive tappe evolutive.

A conclusione della descrizione del percorso fatto dalla facoltà dal suo avvio nel 1995 si riporta qui di seguito il quadro dei componenti dell'ultimo Consiglio di facoltà del 12 dicembre 2011 e una riflessione, messa a verbale fra le comunicazioni di quella seduta, dal preside prof. Enrico Rettore a proposito de "il segreto dei successi della facoltà"<sup>248</sup>.

Dal verbale della seduta si legge:

*"Il giorno 12 dicembre 2011, alle ore 14.00 presso l'Aula 32 della Facoltà di Economia, Via Bassi n. 1, si è riunito il Consiglio di Facoltà.*

*La posizione degli invitati e dei presenti è la seguente:*

*Ordinari e straordinari presenti: Giorgio Brunello (5), Fabio Buttignon, Marco Cian, Cesare Dosi, Francesco Favotto, Benedetto Gui, Michele Moretto, Luca Nunziata, Bruno Maria Parigi (8), Corrado Provasi, Enrico Rettore, Bruno Viscolani (3)*

*Ordinari e straordinari assenti giustificati: Mauro Beghin, Maurizio de Acutis*

*Associati presenti: Erich Battistin, Andrea Furlan, Martina Gianecchini, Martino Grasselli (4), Matteo Grigoletto, Paolo Gubitta, Fabio Maria Manenti*

*Associati assenti giustificati: Giacomo Boesso, Romano Cappellari, Antonella Cugini, Arianna Fusaro, Antonio Nicolo', Antonio Parbonetti, Francesco Zen*

*Associati assenti: Alberto Lupoi*

<sup>247</sup> Fonte: elaborazione propria su dati dai verbali.

<sup>248</sup> A questi eventi va aggiunta la vivace celebrazione dell'addio alla facoltà da parte degli studenti, con una festa in discoteca alla quale parteciparono più di 400 giovani, i docenti e il personale tecnico amministrativo. La documentazione fotografica dell'avvenimento si trova in parte nella sezione "Immagini" e, in modo più completo, nel sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione "Fotografie".



*Ricercatori presenti: Alberto Alvisi, Cinzia Baldan (6), Alessandra Buratto (3), Giovanni Caggiano (1), Alberto Lanzavecchia, Giovanna Michelon, Lorenzo Rocco (3),*

*Ricercatori assenti giustificati: Diego Campagnolo, Luca Grosset, Marcello Poggioli, Elena Sapienza*

*Rappresentanti studenti presenti: Bano Matteo (7), Donnici Livia, Meneghini Claudio, Mormando Filippo (2)*

*Rappresentanti studenti assenti giustificati: Battistella Lodovico*

*Rappresentanti studenti assenti: Rossi Umberto, Ruggiero Giacomo*

*Rappresentante personale tecnico amministrativo: Melita Bastianello*

*Segretario Amministrativo: Nadia Zampieri (9).*

*In sintesi:*

*Ordinari e straordinari: 12p, 2ag*

*Associati: 7p, 7ag, 1a*

*Ricercatori: 7p, 4ag*

*Studenti 4p, 1ag, 2a*

*PTA: 1p*

*SA: 1p*

*Totale 49: 32p, 14ag, 3a*

*Con il consenso unanime del Consiglio, l'ordine di discussione delle pratiche è così modificato:*

*1, 21, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26.*

*Presiede la seduta il Preside prof. Enrico Rettore.*

*Assume le funzioni di segretario verbalizzante il prof. Luca Nunziata<sup>249</sup>.*

Mentre la “comunicazione” – in verità una riflessione/rilettura/interpretazione – del preside Enrico Rettore sull’esperienza accumulata dalla facoltà, acutamente recitava:

*“In apertura di questo ultimo Consiglio di Facoltà, vorrei svolgere le mie brevi riflessioni attorno alla domanda che mi è stata fatta più di una volta in questi due anni di presidenza: ‘Qual è il segreto dei successi della facoltà?’*

*La domanda è tutt’altro che accademica in questo momento. Comunque vadano le cose, nel giro di qualche mese ci troveremo ad operare in un contesto abbastanza – se non molto – diverso da quello al quale ci siamo abituati in questi anni. Avere qualche idea del perché le cose fin qui hanno funzionato bene sarebbe di aiuto nella ricerca degli equilibri nel nuovo contesto.*

<sup>249</sup> L’annotazione delle entrate e delle uscite costituiva un fattore cruciale nello sviluppo della seduta. A questo proposito il verbale dei membri del Consiglio di facoltà recita:

(1) Esce alle ore 14.30 al punto 1 dell’odg;

(2) Esce alle ore 14.32 al punto 3 dell’odg;

(3) Esce alle ore 15.00 al punto 5 dell’odg;

(4) Esce alle ore 15.22 al punto 5 dell’odg;

(5) Entra alle ore 15.40 al punto 6 dell’odg - esce alle ore 16.10 al punto 11 dell’odg;

(6) Esce alle ore 15.55 al punto 6 dell’odg;

(7) Esce alle 16.00 al punto 10 dell’odg;

(8) Entra alle ore 16.40 al punto 15 dell’odg;

(9) Esce alle ore 16.40 al punto 15 dell’odg.



*A me sembra che la risposta alla domanda sia da ricercare nell'equilibrio che abbiamo trovato tra tendenze opposte lungo almeno tre dimensioni. Tendenze opposte che caratterizzano tutte le facoltà di economia, non solo la nostra. La nostra specificità starebbe invece nell'equilibrio che siamo riusciti a trovare. Almeno, così a me sembra.*

*Per illustrare il punto, inizio dai dati relativi alla presenza di nostri studenti nella Scuola Galileiana.*

*Negli ultimi 4 anni sono entrati nella SG 7 nostri studenti, pari a poco più del 7% dei reclutati dalla SG.*

*Considerato che le matricole della nostra Facoltà pesano ca. per il 2% sul totale delle matricole unipd, ne ricaviamo che i nostri studenti sono 3.5 volte più numerosi nella Scuola Galileiana di quanto ci si aspetterebbe sulla base del loro peso in unipd.*

*È un dato che fornisce da un'altra angolazione una conferma dell'elevato livello qualitativo degli studenti che reclutiamo. In questo caso, non una conferma dell'elevata qualità media – cosa che già sapevamo bene – quanto piuttosto dell'elevata qualità dei migliori tra i nostri studenti messi a confronto con i migliori tra gli studenti unipd (si tratta del 2 per mille degli immatricolati).*

*Ma il dato che colpisce maggiormente è un altro. Come forse sapete, la Scuola Galileiana è organizzata in due classi: la classe di Scienze Morali e la classe di Scienze. Alla prima si iscrivono 'di norma' – come recita il bando di ammissione – gli studenti della Facoltà di Lettere e Filosofia e della Facoltà di Scienze della Formazione. Alla seconda si iscrivono 'di norma' gli studenti della Facoltà di Scienze MM.FF.NN. e della Facoltà di Ingegneria.*

*Bene, negli ultimi 4 anni gli studenti della nostra facoltà sono entrati sia nella classe di Scienze che nella classe di Scienze Morali – rispettivamente, 3 e 4. Si tratta dell'unica facoltà dell'ateneo alla quale riesce questo risultato, tutte le altre facoltà collocano i loro studenti nella classe dove ci si aspetta di trovarli. A me pare sia il segno evidente di una doppia identità della nostra facoltà che si colloca così come ponte tra le facoltà umanistiche e le facoltà scientifiche tradizionali. Una doppia identità che la rende non facilmente riconducibile alle une né alle altre. Detto di passaggio, anche di questo servirà tenere conto nella discussione in corso sulla scuola entro la quale collocare i nostri corsi di laurea.*

*Accanto a questa tensione tra dimensione scientifica e dimensione umanistica, ci sono almeno due altre doppie identità che caratterizzano la nostra facoltà. La nota – e molto frequentata – tensione tra economics e business administration. E la meno nota – ma per noi rilevante – distinzione tra proiezione internazionale e attenzione al territorio di riferimento.*

*Si tratta di tensioni tra diverse identità che possono dare luogo a dialettiche virtuose o paralizzanti, dipende da come le persone coinvolte le interpretano. Se prevale l'ampiezza di vedute e la comprensione della necessità di comporre in modo ordinato le diverse identità si innesca il circolo virtuoso – del quale noi abbiamo goduto in questi anni – fatto di attenzione ai risultati e di energie dedicate alla progettazione e l'innovazione. Se prevalgono le vedute corte e le logiche autoreferenziali si innesca il circolo vizioso.*

*Se fino ad oggi la dialettica che si è sviluppata nella nostra facoltà è stata virtuosa il merito va riconosciuto in primo luogo a coloro che l'hanno prima voluta e poi progettata e diretta nella sua fase iniziale, segnandone l'identità: Giovanni Costa,*



*Gilberto Muraro, Francesco Favotto. E in secondo luogo a quanti ci hanno lavorato – docenti e PTA.*

*La questione oggi è se questa dialettica virtuosa abbia dato luogo o meno ad un equilibrio stabile. A me pare ci sia un importante incentivo alla stabilizzazione di questo equilibrio, solo che se ne sia pienamente consapevoli: è un equilibrio che ci consente di reclutare studenti di qualità molto elevata.*

*Bastano pochi numeri per documentare l'affermazione. Abbiamo visto prima i dati relativi alla SG. Accanto a questi, abbiamo i dati comparativi relativi al voto di maturità degli immatricolati: oltre 16 punti di differenza tra la media della nostra facoltà e la media di ateneo; 13 punti di differenza rispetto alla seconda migliore facoltà dell'ateneo (Scienze); 15 punti di differenza rispetto a Medicina, l'altra facoltà con un test di accesso molto selettivo.*

*Infine, va segnalata la presenza di studenti non veneti tra i partecipanti al test di ammissione ai nostri corsi triennali: è una presenza crescente nel tempo e più significativa tra i migliori partecipanti al test.*

*Anche questo è un risultato di rilievo se si tiene conto 1) della nota bassa propensione alla mobilità degli studenti universitari italiani e 2) della presenza di facoltà di economia in ogni angolo del paese. Uno studente universitario interessato all'economia, ovunque abiti, se vuole trova la facoltà sulla porta di casa.*

*Per una istituzione la cui ragione d'essere è la trasmissione della conoscenza agli studenti, godere di buona reputazione tra i potenziali studenti è il primo segno del successo ottenuto.*

*Quali che siano le nostre personali preferenze lungo le tre dimensioni che ho citato in precedenza, abbiamo tutti una forte convenienza a salvaguardare un modello che riesce ad attirare da tutta Italia studenti di questo livello.*

*La mia impressione è che sia il pacchetto complessivo delle varie identità – scienza e cultura umanistica, dimensione internazionale ed attenzione al territorio, economics e discipline aziendali – a definire la Facoltà, non sue singole componenti. È fisiologico che sulle scelte al margine si aprano discussioni – il prossimo docente da chiamare, i 10 cfu che ballano tra un ambito disciplinare e l'altro. Quello che non dovrebbe essere messo in discussione è l'assetto complessivo di un modello che alla prova dei fatti si è rivelato vincente.*

*Convinti di ciò noi, servirà convincere l'ateneo<sup>250</sup>.*

## **7.5 La qualità che diventa stabilità. Intervista a Cesare Dosi**

Cesare Dosi, professore ordinario di Scienza delle finanze, è una delle figure chiave nella storia della facoltà di Economia. Negli anni esercitò due funzioni: quella di preside, carica che ricoprì dal 2003 al 2009, subito dopo Francesco Favotto; e quella di “druoido”, termine utilizzato dall'ateneo per i docenti responsabili delle UOID (Unità operative didattiche), ruolo che ebbe nel 2012, anno di transizione tra la facoltà e il dipartimento. Dosi fu preside di facoltà nella delicata fase di consolidamento dei risultati raggiunti fra il 1995 e il 2003 e dell'avvio

<sup>250</sup> Verbale della seduta del Consiglio di facoltà del 12 dicembre 2011, punto 1 “Comunicazioni”.



di nuovi progetti. Ebbe il merito di riorganizzare e riordinare la *governance* e di gestire la riforma dell'offerta formativa secondo il nuovo modello "3+2". Con lui la facoltà passò appunto da uno status di *startup* a uno di stabilità e di controllo; vennero confermate le linee di fondo, con una maggiore attenzione alla formalizzazione dei processi, alla gestione delle risorse umane e materiali e alle dinamiche amministrative.

Nel ruolo di "druoido", invece, in un periodo successivo, in un clima completamente diverso, ebbe il compito di fungere da traghettatore dalla facoltà al dipartimento. Operò come una sorta di "commissario liquidatore", preservando, nel quadro di un nuovo assetto organizzativo, il patrimonio reputazionale e le competenze accumulate durante la breve, ma intensa, vita della facoltà. Da "druoido", Cesare Dosi seguì il sofferto iter di riposizionamento<sup>251</sup>.

In questa testimonianza, l'ex preside ricorda i due distinti periodi.

**Professore, cosa ricorda dei suoi anni di appartenenza alla facoltà di Economia e della sua esperienza di preside?**

Ricordo, confesso con un po' di nostalgia, il clima di progettualità e, soprattutto, di grande condivisione. Eravamo gli ultimi nati in un grande e prestigioso ateneo e avvertivamo il dovere di valorizzarne appieno l'investimento in una nuova facoltà. Avevamo l'opportunità, partendo da zero, di elaborare e realizzare un progetto innovativo da proporre a un territorio, economicamente, ma non solo, vivace, che nutriva forti aspettative. Disponevamo, specie all'inizio, di risorse molto limitate, ma siamo stati in grado di mitigare la scarsità con intuizioni e idee innovative e, soprattutto, con una partecipazione corale di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti alla costruzione della nuova facoltà. Insomma, per dirla in breve, capitale umano e capitale sociale, partecipazione convinta a un progetto condiviso, ci hanno consentito di compensare le scarsità materiali. Anzi, la lezione che ho appreso, prima come docente durante la direzione del professor Favotto e poi come preside, è che la scarsità, purché, ovviamente, non si esageri troppo, può rivelarsi un formidabile incentivo all'efficientamento e all'innovazione dei processi.

**E in questa efficienza, avevate un obiettivo preciso: la qualità.**

Volevamo dimostrare che l'università pubblica può essere non solo un luogo nel quale si può e si deve fare buona formazione, saldandola con l'attività di ricerca e con la conoscenza delle dinamiche economiche locali e globali, ma anche un luogo capace di offrire ottimi servizi alle studentesse e agli studenti. Ci siamo subito attivati per favorire scambi internazionali, opportunità di stage, servizi di orientamento e tutorato. Tutte attività, queste, sulle quali era già impegnato

<sup>251</sup> Le modalità tecnico-operative seguite dall'ateneo nell'applicazione della legge 240/2010 saranno descritte nel successivo capitolo.



l'ateneo. Ma abbiamo voluto offrire soluzioni più *taylor-made*, più adatte alle caratteristiche e alle aspettative degli studenti di Economia. Studenti con i quali, via programmazione locale degli accessi, avevamo suggellato un patto: “*Vi chiediamo molto, ad iniziare dalla selezione spinta degli accessi, ma ci impegniamo ad offrirvi almeno altrettanto*”.

**Fu in particolare il numero programmato, quindi, a determinare la qualità dell'offerta formativa?**

In parte sì, è indubbio. Ma non fu evidentemente l'unico fattore di successo. Il numero programmato – inizialmente determinato sulla base delle risorse attribuite alla facoltà, a iniziare dalle aule che avevano una capienza ridotta – ci consentì di selezionare, sin dall'inizio studentesse e studenti mediamente molto motivati. Questo contribuì ad attivare un circolo virtuoso: studenti motivati e con buone potenzialità consentirono di migliorare progressivamente la qualità dell'attività formativa e i risultati ottenuti consentirono di attirare studenti che, proprio a motivo delle loro aspettative, ci spingevano a migliorare ulteriormente la qualità didattica.

Ma altri fattori contribuirono al successo di quella esperienza, tra cui, certamente, il forte legame con il territorio. Sapevamo di poter contare su un vantaggio competitivo rispetto ad altre facoltà di Economia, rappresentato dall'appartenenza a un'area che certamente allora, oggi forse un po' meno, era un vero e proprio laboratorio a cielo aperto di imprenditorialità e innovazione. E abbiamo sfruttato questo vantaggio, grazie anche alla reputazione di cui godevano alcuni docenti presso la comunità imprenditoriale. Le nostre aule erano stabilmente frequentate da imprenditori, manager che contribuivano ad arricchire l'esperienza formativa dei nostri studenti. Nulla di nuovo, è quello che veniva e viene fatto nelle *business school* in giro per il mondo. Ma che a quel tempo costituiva, per molti versi, una novità per un corso di laurea. L'altro fattore, a mio avviso, determinante fu il forte senso di appartenenza a una comunità, unitamente a forme di *governance* che consentivano, da un lato, una verifica costante dei risultati ma, dall'altro, di evitare una dispersione delle energie e una frammentazione delle decisioni. Il modello che adottammo era, lo confesso, molto “verticale”, qualcuno potrebbe qualificarlo, e di fatto lo qualificò, come “verticistico”, ma aveva certamente il pregio di assicurare *accountability*: era chiaro chi era responsabile di cosa e, in particolare il preside, proprio a motivo delle varie deleghe di cui godeva, era fortemente responsabilizzato e valutabile, per le sue azioni, in base a obiettivi definiti collegialmente.

**E il Censis premiò tutto questo.**

Sì. Entrammo nella classifica Censis-La Repubblica dopo cinque anni dalla nascita della facoltà perché era, appunto, previsto almeno un quinquennio



di vita prima di accedere alla valutazione. Era il 2005, e ci scoprimmo subito al secondo posto. Nell'anno immediatamente successivo ci venne assegnata la prima posizione che mantenemmo ininterrottamente fino alla chiusura della facoltà. Un riconoscimento che in qualche modo suscitò sorpresa, dentro e fuori l'ateneo. Ricordo una mia mail del luglio del 2012 a Mario Carraro, l'allora presidente dell'Advisory Board della facoltà, che così recitava: *“Caro Mario, ho il piacere di comunicarti che anche quest'anno, per il settimo consecutivo, Padova è stata collocata al primo posto tra le facoltà di Economia italiane statali. Con questo si chiude una breve ma intensa esperienza. Nel corso della quale abbiamo molto beneficiato del tuo sostegno e dei tuoi suggerimenti. Di questo ti siamo molto grati”*.

Pur con tutti i limiti dei criteri adottati, i risultati Censis certamente ci aiutarono a prendere più consapevolezza dei risultati raggiunti e, soprattutto, contribuirono non poco ad allargare il nostro “bacino di utenza”, ossia ad attirare studentesse e studenti provenienti da altre regioni. Anche questa si rivelò una fonte di arricchimento, unitamente alla presenza di studenti internazionali provenienti dalle numerose università europee con le quali avevamo attivato programmi di scambio. Peraltro, proprio la mobilità, nell'ambito sia del programma Erasmus che attraverso accordi bilaterali, è stato un fattore distintivo della facoltà sin dal suo avvio. Negli anni siamo riusciti a coinvolgere mediamente almeno il 20% degli iscritti. Inoltre, e questo ritengo sia un risultato degno di nota, ad equilibrare i flussi in uscita con quelli in entrata, ossia ad attirare a Padova numerosi studenti europei e non solo.

**Furono importanti soddisfazioni. Cosa, invece, ricorda con amarezza?**

Soprattutto una certa diffidenza, in ateneo, nei confronti della facoltà e dei processi organizzativi intorno ai quali era andata strutturandosi. La sua nascita aveva registrato una certa ostilità da parte di quanti temevano che avrebbe sottratto risorse ad altre facoltà e corsi di studio già esistenti. Ma facemmo del nostro meglio per dimostrare che non si trattava di un gioco a somma zero e che, alla fine, l'intero ateneo avrebbe beneficiato della nuova facoltà, non solo e non tanto per l'accresciuto numero di iscritti, ma per le esternalità positive generate da Economia. Ci sono stati alcuni episodi spiacevoli, ma credo che alla fine il contributo dato da Economia sia stato compreso, magari un po' *obtorto collo*, anche da alcuni detrattori.

Oltre al ruolo di preside del consolidamento negli anni 2003-06, lei tornò in gioco nel 2012 come “druoido”. Fu chiamato a gestire tre “patrimoni” nella delicata fase di transizione dalla facoltà al dipartimento: i docenti, gli spazi e il personale amministrativo. Fu decisivo il suo approccio razionale.



Non sono certo di meritare questo appellativo. Certamente mi impegnai e ci impegnammo molto per affrontare e gestire il cambiamento. A Padova la riforma Gelmini venne implementata nella sua versione più drastica: le facoltà furono chiuse praticamente dall'oggi al domani. Il che creò, evidentemente, un vero e proprio vuoto organizzativo. Le funzioni precedentemente assegnate alla facoltà vennero trasferite ai dipartimenti che, tuttavia, non erano inizialmente ancora attrezzati per gestire questa sorta di *take-over*. In questo quadro, per gestire appunto in modo ordinato la transizione, l'allora prorettore Cesare Voci, persona di grande esperienza, pensò alla creazione della figura del "druoido", ossia di un docente responsabile dell'unità operativa didattica, coincidente sostanzialmente con la vecchia facoltà. Voci mi propose di esercitare le funzioni di druoido, non essendo la *governance* dell'ateneo disposta ad accettare che questo ruolo (cosa questa che personalmente avrei trovato molto ragionevole) venisse esercitato dai presidi uscenti. Accettai e, d'intesa con Voci e con il prof. Francesco Favotto, direttore del dipartimento di Scienze economiche e aziendali, esercitai questa funzione come una sorta di commissario liquidatore. E come si conviene a un commissario, feci del mio meglio per mantenere integro il patrimonio, a iniziare dalla protezione della reputazione che i corsi di studio di Economia avevano guadagnato nel tempo. È stato un percorso piuttosto faticoso, perché si trattava appunto di preservare, per quanto possibile, quanto di buono era stato fatto durante la breve vita della facoltà, in un contesto che tuttavia vedeva coinvolti soggetti, i dipartimenti appunto, che non ne avevano condiviso lo sviluppo. Ma alla fine credo possa essere tracciato un bilancio positivo di quell'esperienza, grazie soprattutto alla forte sintonia con il professor Favotto che aveva, appunto, assunto le funzioni di direttore del nuovo dipartimento di Scienze economiche e aziendali. Anche in questo caso, si trattò di un gioco di squadra: io dovevo chiudere la facoltà, Favotto doveva costruire il nuovo dipartimento accogliendo la didattica e integrando l'intera l'offerta di Economia con l'offerta di Scienze politiche. Due mondi allora piuttosto diversi, per storia, consuetudini e stakeholder di riferimento. Ma alla fine, la fusione a freddo, con un po' di fatica, ha funzionato.

### **Che eredità ha lasciato la facoltà di Economia all'ateneo di Padova e al territorio?**

La facoltà ha certamente ricevuto molto dall'ateneo. Mi riferisco, soprattutto, allo stimolo a dare il meglio di noi stessi in un'università che vantava e vanta una consolidata reputazione nel panorama nazionale e internazionale. Ma credo che anche la facoltà abbia dato un contributo alla crescita dell'ateneo. Ad esempio, sperimentando soluzioni organizzative che poi hanno ispirato altri settori. Ha certamente contribuito a rendere Padova un punto di riferimento nel



panorama nazionale per quanto riguarda la formazione in campo economico e manageriale. L'Università di Padova aveva certamente una tradizione nella ricerca economica ma, prima dell'avvento della facoltà di Economia, non era credo percepita come un centro di riferimento formativo nel panorama nazionale. Credo che Economia abbia non poco contribuito a questo risultato, consolidato poi negli anni successivi grazie all'azione del dipartimento di Scienze economiche e aziendali.

Mi consenta di chiudere con un ricordo che testimonia il clima che era venuto a crearsi nella facoltà. Per l'inaugurazione dell'anno accademico 2009-2010, il magnifico rettore Giuseppe Zaccaria decise di affidare il prestigioso compito di svolgere la prolusione inaugurale al professor Giovanni Costa, uno dei fondatori e decano della facoltà. Giovanni iniziò il suo intervento con queste parole: "Oggi non sono qui io, ma l'intera facoltà di Economia".



## Capitolo 8

### Il nuovo assetto dell'università

#### ***8.1 La legge 240/2010 e la transizione della didattica dalle facoltà ai nuovi dipartimenti***

I principi ispiratori della legge 240/2010 – promulgata il 30 dicembre 2010 dal presidente della Repubblica ed entrata in vigore il 29 gennaio 2011 – fanno riferimento, come indicato nelle “Linee guida del Governo per l’Università”, ai concetti di autonomia e responsabilità, di valorizzazione del merito e di combinazione di didattica e ricerca<sup>252</sup>.

Sono molte e variegate le norme della legge che riconfigurano il sistema universitario italiano<sup>253</sup>. I principali aspetti coinvolti riguardano gli organi e l’articolazione interna degli atenei, lo stato giuridico ed economico dei professori

<sup>252</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, “Norme in materia di organizzazione delle università, del personale accademico e di reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 14 gennaio 2011, suppl. ordinario n.11. In virtù della delega prevista nella legge, vari passaggi della medesima sono stati modificati con gli articoli 31, 49 e 54 del D.L. 5/2012, nonché con l’art. 7, co. 42-ter del D.L. 95/2012.

<sup>253</sup> La legge n. 240/2010 è spesso citata come “Legge Gelmini”, essendo stata l’on. Maria Stella Gelmini la ministra in carica nel momento della sua approvazione da parte del Parlamento. Talvolta è associata all’on. Giuseppe Valditara, professore di diritto romano all’Università di Torino e relatore parlamentare della legge. In verità, il contributo maggiore al disegno dell’impianto e dei contenuti della Legge è stato del prof. Alessandro Schiesaro, all’epoca docente presso l’Università La Sapienza di Roma, consulente della ministra e direttore dal 2008 al 2015 della Segreteria tecnica per la ricerca del ministero dell’Istruzione, università e ricerca (direttore generale Marco Tomasi). La legge conobbe una discussione approfondita presso il Consorzio universitario nazionale (CUN) in particolare attorno al rischio della perdita di coerenza e finalizzazione della qualità formativa dei singoli corsi di laurea – specie se di natura interdisciplinare – quando appoggiati a dipartimenti monotematici fortemente ispirati dalla priorità della ricerca. Alla fine il tema del ruolo dei Consigli di corso di laurea e del loro rapporto con i Consigli di dipartimento venne lasciato alle sperimentazioni inserite da ciascun ateneo nei propri statuti e regolamenti.



e dei ricercatori nonché i processi del loro reclutamento, la disciplina dei settori concorsuali, il riordino del sistema della valutazione, il perseguimento della qualità del sistema universitario e della ricerca, specie mediante meccanismi premianti nella distribuzione dei fondi, il riordino delle norme sul diritto allo studio e dei Livelli essenziali delle prestazioni (LEP), la revisione di singoli segmenti dell'offerta formativa e così via.

A proposito delle facoltà e del governo dell'offerta formativa, le norme di competenza prevedevano non solo che entro sei mesi dall'entrata in vigore della legge andassero modificati gli statuti in materia di organizzazione e di organi di governo nel rispetto dei principi di autonomia, ma anche:

- *“l'attribuzione al dipartimento delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie;*
- *la riorganizzazione dei dipartimenti assicurando che a ciascuno di essi afferisca un numero di professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato non inferiore a trentacinque, ovvero quaranta nelle università con un numero di professori, ricercatori di ruolo e a tempo determinato superiore a mille unità, afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei;*
- *la previsione della facoltà di istituire tra più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare, strutture di raccordo, comunque denominate, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni;*
- *la previsione della proporzionalità del numero complessivo delle strutture di cui alla lettera c) alle dimensioni dell'ateneo, anche in relazione alla tipologia scientifico-disciplinare dell'ateneo stesso, fermo restando che il numero delle stesse non può comunque essere superiore a dodici”<sup>254</sup>.*

Ulteriori dettagli erano relativi agli organi decisionali nei dipartimenti, alla loro composizione e alla tempistica della loro costituzione.

Si aprì quindi per l'ateneo una stagione di riordino/riorganizzazione complessiva che dal punto di vista tecnico poneva la diminuzione dei 56 dipartimenti (con un vincolo di almeno 40 docenti, lungo i criteri aggregativi di cui sopra) e la riduzione delle 13 facoltà (o meglio delle “strutture di raccordo, comunque denominate, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche” da 13 a massimo 12), ma che implicava nel disegno delle modalità di transizione e dei processi decisionali una complessità legata alle diagnosi, alle

<sup>254</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, “Norme in materia di organizzazione delle università, del personale accademico e di reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 14 gennaio 2011, suppl. ordinario n.11, articolo 2, Organi e articolazioni interne dell'università.



motivazioni al cambiamento, alle aspettative e alle finalizzazioni scientifiche e progettuali.

Il 2011 fu un anno di vera e propria rivoluzione in cui il riordino delle strutture avveniva, tra l'altro, con la libera adesione di ciascun docente ad un nuovo dipartimento, a sua volta in fase di fondazione o aggregazione o riorganizzazione, mentre la configurazione delle nuove "strutture di raccordo" implicava una riflessione da parte delle facoltà esistenti sulla propria identità e prospettiva, a fronte degli avanzamenti della ricerca scientifica, della domanda di nuove figure professionali e delle azioni di "terza missione". E con una differenziazione interna enorme fra aree disciplinari: in alcuni casi si trattava quasi esclusivamente di cambiare i nomi delle strutture esistenti riordinate – si pensi al caso di Giurisprudenza o di Agraria –, mentre in altri si imponevano ripensamenti e riposizionamenti anche significativi, in funzione delle turbolenze disciplinari già in corso e della propensione dei vari ambienti all'innovazione e alla sperimentazione.

Le riflessioni sviluppate nel dipartimento di Scienze economiche "Marco Fanno" (DSE) portarono in proposito, nel maggio 2011, a modificare il nome del dipartimento in 'dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (dSEA) in virtù dell'equilibrio, nella missione di ricerca e alta formazione nonché nella composizione del corpo docente, delle due aree disciplinari fondamentali dell'Economia politica e dell'Economia aziendale.

La transizione della didattica dalle facoltà ai nuovi dipartimenti non riguardava solo il riposizionamento di ciascun docente e non docente in un nuovo dipartimento – magari da progettare ex novo e con spostamenti consentiti fino al settembre 2023 – ma anche e specialmente la gestione dei processi organizzativi e il disegno del sistema dei raccordi fra nuovi dipartimenti e nuove "strutture di raccordo".

Era l'intero sistema universitario che era destinato a mutare sia nelle unità componenti sia nelle relazioni fra le stesse. A prima vista sarebbe apparso naturale pensare ai presidi uscenti delle 13 facoltà – da ridurre ad almeno 12 – come attori del passaggio del "testimone didattico" ai direttori dei nuovi dipartimenti, in modo da favorire l'utilizzo della loro *expertise* come risorsa utile in un transito per sua natura turbolento, specie in alcune aree disciplinari dell'ateneo. Invece, fu adottata una soluzione opposta cioè la rimozione dei presidi uscenti dal processo operativo di transizione e la loro "sostituzione" con soggetti nuovi, designati dal rettore, ancorché auspicabilmente esperti delle strutture coinvolte.

I presidi uscenti furono riuniti in commissioni di supporto al prorettore responsabile del governo della transizione – prof. Cesare Voci –, mentre per i gestori operativi della stessa furono attivate le "Unità Operative Innovative della



Didattica” (UOID) ovvero entità organizzative senza potere deliberatorio, ma con una funzione di coordinamento, proposta e stimolo, nonché di supporto ai direttori dei nuovi dipartimenti.

In sostanza, si trattava di 13 figure intermedie, una sorta di “commissari ad acta” in *temporary management* – a tempo determinato e senza retribuzione – che, dentro i criteri fissati dalle commissioni guidate dal prof. Voci, assumevano iniziative di traduzione, di adattamento e di spinta verso i nuovi dipartimenti.

Una formula organizzativa originale: veniva messo da parte l'esistente, al quale venivano assegnate funzioni di memoria e di riflessione di fondo, lasciando libero spazio per nuovi principi, aggregazioni e alleanze, capaci di porre le premesse per una nuova evoluzione istituzionale.

Questo alto potenziale aveva, come rovescio della medaglia, alcuni rischi, come il pericolo di mettere assieme strutture tra loro disomogenee o dar vita a soggetti privi di una chiara identità e, ancora, aree disciplinari che rischiavano di trovarsi disseminate in più dipartimenti. Si trattò di una vera e propria rivoluzione interna, dove le eredità passate lasciarono il passo a originalità con grandi potenziali e con qualche rischio.

Per capire la complessità del momento si riporta qui di seguito la circolare emessa dal prorettore Rino Rumiati e dalla dirigente Gioia Grigolin il 23 dicembre 2011 a proposito dell'attivazione delle 13 Unità Operative Integrate per la Didattica (UOID). Il mix fra *ratio* sottesa e analicità del testo mostra chiaramente la complessità del momento, il richiamo ad una sperimentaltà necessaria e un minimo di indicazioni tecniche per indirizzare i comportamenti.

“Servizio Organizzazione, prot. N. 69155

OGGETTO: Unità Operative Integrate per la Didattica

La legge 240/2010 individua nei Dipartimenti le strutture deputate all'organizzazione della didattica e all'allocazione delle risorse ad essa necessarie e nelle Scuole gli organismi di raccordo tra Dipartimenti affini, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione.

I nuovi Dipartimenti dell'Ateneo di Padova, individuati ai sensi della legge 240/2010 e dopo un attento periodo di discussione e analisi, saranno attivati a partire dall'1° gennaio 2012; le strutture finora deputate a gestire la didattica e il budget docenza, le Facoltà, cesseranno di esistere il 31/12/2011; la definizione del numero di Scuole e la loro costituzione avverrà entro i primi mesi del 2012.

Al fine di preservare l'ordinato svolgimento dell'offerta formativa in tutte le sue fasi, il Senato Accademico, con delibera del 5 dicembre 2011, ha individuato la necessità di supportare la delicata fase di transizione dalle Facoltà ai Dipartimenti e alle Scuole attraverso la costituzione di strutture organizzative temporanee, denominate “Unità Operative Integrate per la Didattica” ai sensi della delibera n. 157 del 10/10/2011 del CdA, che possano garantire lo svolgimento delle attività connesse alla didattica, sopperire alla scomparsa del potere decisionale delle Facoltà e raccordarsi coi Dipartimenti nella suddetta fase.



*Le UOID saranno costituite da parte del personale tecnico-amministrativo attualmente assegnato alle Presidenze di Facoltà. La composizione di ciascuna UOID sarà definita e comunicata entro il 31 dicembre 2011. Il numero delle UOID, così come la sede presso cui il personale assegnato dovrà operare, coincidono con quelli delle attuali Presidenze di Facoltà.*

*Allo scopo di garantire il coordinamento delle attività e del personale operante all'interno della UOID, saranno individuati entro il 31 dicembre 2011 un professore Responsabile Operativo e un Referente Amministrativo (didattico) che lo supporti, individuato tra il personale tecnico amministrativo della stessa UOID.*

*Per ogni UOID e per tutta la durata del periodo di transizione verrà individuato un Dipartimento di appoggio, all'interno del quale sarà designato un docente referente della didattica che, insieme al professore Responsabile Operativo della UOID, curerà tutti gli aspetti del rapporto Dipartimento-UOID.*

*Ogni Dipartimento designerà al suo interno un docente referente della didattica con il quale la UOID si rapporterà per tutte le problematiche didattiche che non potranno essere risolte unicamente con il Dipartimento di appoggio.*

*Le attività amministrative che dovranno essere garantite dalla UOID riguardano il supporto amministrativo necessario ai Consigli dei Corsi di Studio, il mantenimento dei rapporti con i diversi uffici e le segreterie studenti, l'organizzazione delle aule e degli orari (per quanto non già stabilito nel 2011), la programmazione degli esami del secondo trimestre e del primo semestre e delle prove finali, la gestione del protocollo e dell'archivio, la predisposizione delle pratiche richieste dagli studenti, l'espletamento delle attività connesse con UNIWEB e quelle relative al "diploma supplement", nonché ogni altra attività collegata alla didattica.*

*Le attività di stesura di eventuali bandi per insegnamenti scoperti e per didattica di supporto segnalati dai Consigli di Corso di Studio nonché le attività di gestione delle spese correnti andranno svolte insieme al Dipartimento di appoggio della UOID.*

*Le attività amministrativo-contabili relative alla gestione degli impegni di spesa che sono stati originati dalle Facoltà nell'esercizio 2011, ma il cui iter non si è completato nell'esercizio 2011, e alle eventuali spese urgenti che si originano nelle UOID, dovranno essere gestite col coordinamento del Segretario del Dipartimento di appoggio, definito anche "tesoriere provvisorio", possibilmente dalla persona che ricopriva il ruolo di Segretario Amministrativo nella Facoltà e in ogni caso dal personale tecnico-amministrativo contabile che operava nella Facoltà stessa.*

*Nella gestione delle pratiche amministrative personali inerenti la quotidiana presenza presso la sede di servizio (quali ad es. richiesta di ferie e/o permessi), il personale tecnico-amministrativo dovrà riferirsi al Direttore della rispettiva struttura di assegnazione, previa informazione e visto del professore Responsabile Operativo della UOID di riferimento.*

*Il professore Responsabile Operativo è designato dal Rettore con il compito di gestire la UOID; egli è la persona di riferimento sia del personale della UOID che dei Presidenti dei Consigli di Corso di Studio; mantiene i contatti con il Dipartimento di appoggio, tramite il docente referente didattico del Dipartimento; gestisce l'ordinaria amministrazione decidendo in merito, anche sulla base delle proposte formulate dal personale della UOID e dai presidenti dei CCS; mantiene i contatti, in prima persona o tramite il referente amministrativo della UOID, con gli*



*uffici dell'Amministrazione Centrale; per le operazioni che hanno valenza esterna rispetto alla UOID e per le quali era necessaria la firma dal Preside trasmette con il proprio visto le pratiche al Direttore del Dipartimento di appoggio; si coordina con il SAD del Dipartimento di appoggio per le spese indispensabili da imputare al bilancio 2012, che possono essere effettuate solo se le richieste portano il suo visto. Il Referente Amministrativo (didattico) è nominato dalla Direzione Amministrativa per coadiuvare il professore Responsabile Operativo nella gestione del personale e dei relativi compiti tecnici-amministrativi e nei contatti con gli uffici dell'Amministrazione Centrale e con i Dipartimenti.”*

Nella direzione di marcia indicata dall'ateneo, a Economia fu adottata una soluzione efficace e agevole: si riunirono nella figura del prof. Cesare Dosi sia la designazione del rettore come professore responsabile operativo della UOID sia la delega del direttore dSEA al coordinamento dell'offerta didattica complessiva appoggiata al dipartimento.

Per questa via le competenze e lo stile del preside nel mandato 2003-09 – in pieno coordinamento col preside uscente e col direttore del nuovo dipartimento – furono una risorsa positiva utile per gestire la transizione e la gestione corrente della didattica, dando vita ad una competenza normativa e progettuale di cui il dSEA ha beneficiato per molti anni e sotto la direzione di diversi direttori del nuovo dipartimento.

Proprio questa efficace continuità della centralità e dei risultati della didattica facilitò la nuova fase evolutiva dell'offerta formativa del dSEA, che nel 2013 sarebbe arrivata al modello della “grande quercia” riunendo in un unico corso di laurea triennale i due CL triennali di Economia e di Scienze politiche, affinando i tre corsi di laurea magistrali, confermando il dottorato di ricerca e sviluppando alcuni master post laurea.

Questo periodo, della transizione dalle vecchie facoltà ai nuovi dipartimenti, sollevava diverse riflessioni di fondo sui processi in corso sia nella configurazione dei nuovi dipartimenti sia nella individuazione delle “nuove strutture didattiche” sia sulla necessaria sperimentaltà iniziale.

## **8.2 L'idea di una Scuola di Economia e Management e la proposta di una Scuola di Economia e Statistica (2011)**

All'interno del dSEA, durante tutto il 2011 era acceso il dibattito sul tema “Scuola”. Il 28 aprile di quell'anno il Consiglio di dipartimento, unanime, delegò il direttore a proporre l'attivazione di una Scuola di Economia e Management, fermo restando la disponibilità a discutere ogni altra proposta eventualmente avanzata da altri dipartimenti.



Alla base della proposta c'era l'evidenza del successo ottenuto dal dSEA nello sviluppo delle specificità e delle convergenze fra le due aree disciplinari distinte delle scienze economiche e delle scienze economico aziendali, che convivevano nel dipartimento fin dalla sua fondazione nel 1989.

Era allora una formula originale e non scevra di rischi di rigetto, date le differenze nei campi e nei metodi di indagine e nelle figure professionali implementate e le distinte appartenenze per associazioni e accademie, anche sul piano internazionale. Ma, l'essere riusciti a Padova in venti anni a mostrare la capacità innovativa sul lato della ricerca scientifica fra i due ambiti – che anche in sede di settori scientifico disciplinari hanno una propria autonomia pur nell'ambito di un'unica area vasta (assieme a statistica e a matematica) – sembrava una premessa di garanzia sulla possibilità di espandere una ottima offerta formativa di alta qualità, su base anche internazionale, nei campi del sapere economico ed economico aziendale.

La delega fu usata dal direttore prof. Francesco Favotto per ragionare con vari interlocutori sul tema, in primis i direttori dei dipartimenti potenzialmente interessati a condividere il progetto e rispondenti al vincolo di essere già attivi nei corsi di laurea appoggiati al dSEA per almeno il 4% di crediti formativi universitari complessivi e/o del 12% dei cfu per corso di laurea: Diritto privato e critica del diritto, Matematica pura e applicata e Scienze statistiche, nonché, successivamente alla sua costituzione, il dipartimento di Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali.

Il 28 settembre 2011, nell'ambito della Consulta dei direttori di dipartimento dell'ateneo, venne fatto un cenno informale a un primo gruppo di Scuole “necessarie” – Giurisprudenza, Ingegneria, Medicina, Psicologia e Scienze – aprendo di fatto sul tema delle Scuole il dibattito in sede istituzionale, pur in assenza di uno statuto e di un regolamento.

Il 7 ottobre 2011 i direttori dei dipartimenti di Diritto privato e critica del diritto, di Matematica pura e applicata e di Scienze statistiche manifestarono “un serio interesse a condividere il progetto di una Scuola di Economia e Management in Padova”, rinviando comunque ogni decisione all'adozione di una delibera da parte del dSEA, il quale, con delibera unanime del 12 ottobre, avanzò la proposta ufficiale.

Il 14 ottobre 2011 il dipartimento di Scienze statistiche approvò la condivisione della proposta di attivazione della Scuola chiedendo un'integrazione del testo relativamente alla composizione del Consiglio della Scuola; la proposta fu fatta propria dal Consiglio del dipartimento dSEA, con la condivisione e il contributo tecnico del dipartimento di Diritto privato e critica del diritto, il successivo 20 ottobre.



Ma lo statuto dell'università, pubblicato in Gazzetta ufficiale il 30 dicembre 2011, e soprattutto il regolamento approvato dal Senato accademico il 31 gennaio 2012, cambiarono le "condizioni normative al contorno" rispetto a quelle dell'estate 2011 e imposero di rielaborare le proposte.

In particolare, il regolamento elevò al 5% complessivo e al 15% per corso di laurea le percentuali di soglia di cfu per gli accordi fra dipartimenti; inoltre, introdusse la nuova categoria del "dipartimento fondatore" di una Scuola (ricependo un'osservazione del Tavolo tecnico MIUR non accolta, invece, al momento dell'approvazione della versione definitiva dello statuto), prevedendo tuttavia una deroga, ossia la possibilità per un dipartimento di co-fondare una seconda Scuola, conferendo, in quanto dipartimento di riferimento, un corso di laurea o di laurea magistrale.

Il 7 febbraio 2012, dopo una consultazione informale con i professori ordinari, il direttore del dSEA scrisse una lettera alla direttrice del dipartimento di Scienze statistiche Alessandra Salvan:

*"Al Direttore del Dipartimento di Scienze statistiche, ch.ma prof.ssa Alessandra Salvan, sede*

*Cara Alessandra,*

*come sai il nuovo Regolamento dell'Ateneo approvato dal SA il 30 gennaio cambia radicalmente le regole per la progettazione delle future Scuole, rispetto a quelle dello Statuto uscito in GU il 30 dicembre 2011.*

*Il livello dei CFU necessari per gli accordi fra Dipartimenti è stato alzato al 5-15% e, soprattutto, sono stati introdotti dopo un serrato dibattito i principi del "Dipartimento fondatore di prima istanza" e del "Dipartimento co-fondatore di seconda istanza".*

*Tralascio commenti sul modo con cui si è pervenuti alla decisione finale: regole, deroghe e percentuali che già scelgono senza analizzare e valutare le scelte nel merito.*

*Il nuovo scenario cambia quindi i termini delle analisi e delle proposte e configura una nuova realtà da esplorare. In altre parole si tratta di ripartire.*

*Il primo risultato di cui prendere atto è che la proposta che questo Dipartimento stava elaborando – la Scuola di Economia e Management – non è applicabile per cui cade anche la vostra partecipazione come da delibera del 14 ottobre 2011.*

*Da una autorevole riunione interna del DSEA è uscita una rosa di diverse opzioni fra cui al primo posto la possibile riflessione su una "Scuola di Economia, Statistica e Management" (SESM) o altro titolo sulla base delle seguenti motivazioni di larga massima:*



1. *la stessa area scientifica CUN o ateneo con i tre macrosettori di economia, economia aziendale e metodi quantitativi;*
2. *una solida frequentazione pregressa sia dei docenti sia del personale TA;*
3. *diverse esperienze formative condivise con un potenziale culturale aperto;*
4. *e, non da ultimo, è la soluzione auspicata dal Magnifico Rettore sui giornali e, pare di capire, in colloqui informali con alcuni docenti del dSEA e del DSS.*  
*Diversi colleghi hanno menzionato le opportunità che secondo loro sono latenti:*
5. *nelle opportunità scientifiche prospettiche;*
6. *nella migliore specificazione di profili e figure professionali in ambito locale, nazionale e internazionale;*
7. *nella messa in comune di servizi a studenti come stage, Erasmus, orientamento e placement;*
8. *nella esplorazione di nuove connessioni col resto dell'ateneo.*

*Mentre altri hanno sottolineato rischi di cui dobbiamo essere consapevoli:*

9. *le diverse filosofie di assetto nell'offerta formativa di base, inevitabilmente più selezionata quella di economia, dato il forte filtro all'accesso, e più internazionale;*
10. *i diversi investimenti nella formazione professionale con i master;*
11. *i bacini differenti di attrazione e verosimilmente placement degli studenti.*  
*Se ti fosse possibile, gradirei parlarne possibilmente a breve.*  
*Colgo l'occasione per porgere i migliori saluti.*  
*Francesco Favotto*<sup>255</sup>

A questa lettera la direttrice del DSS rispose ricordando che il dipartimento aveva già deliberato sul tema nell'ottobre 2011 e rendendosi disponibile a considerare ogni proposta formale arrivasse. Il 23 marzo 2012 il direttore Favotto chiese al Consiglio di dipartimento l'approvazione di una delibera con la quale il dSEA proponeva al DSS di cofondare una Scuola di Economia e Statistica (SES) e di avanzare in tal senso una proposta ai competenti organi accademici. La delibera, dopo un'analitica "ricostruzione dell'iter del dibattito interno al dSEA sul tema "Scuola", specificava:

*Visto lo Statuto pubblicato in GU il 30 dicembre 2012*

*Visto il Regolamento generale inviato al MIUR il 30 gennaio 2012*

*Visto che le Scienze Economiche, Economico Aziendali e Statistiche condividono in ateneo la commissione scientifica e l'area 15 nonché a livello nazionale l'area 13 CUN*

*il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA) propone al Dipartimento di Scienze Statistiche (DSS) di cofondare una Scuola di Economia e Statistica (SES) e di avanzare in tal senso una proposta ai competenti Organi Accademici una volta concluse le procedure relative all'individuazione da parte dei CCS dei "Dipartimenti di Riferimento"*

*I tratti salienti della Scuola in prima approssimazione potrebbero essere:*

<sup>255</sup> Consiglio di dipartimento del 23 marzo 2012, verbale n. 2, punto 2 "Proposta di una Scuola di Economia e Statistica", ricostruzione dell'iter del dibattito interno al dSEA, punto 9.



*Offerta formativa 2011-12 (Corsi di laurea e di laurea magistrale)*

*- 6 CCLL di Classe Economia ed Economia aziendale (")*

*- 4 CCLL di Classe Statistica*

*per un totale di circa 1000 matricole all'anno.*

*(") sul MED vista la natura fortemente interdisciplinare e il concorso equilibrato di diversi Dipartimenti all'attuale offerta formativa si attende delibera del Consiglio di Corso di Studio*

## *2. Centralità dei servizi*

*I dSEA e DSS, e nel passato le Facoltà di Economia e di Scienze Statistiche, si sono caratterizzati per una particolare-originale cura nella gestione dei servizi, sviluppando in particolare quelli collegati alle attività formative. A partire da queste esperienze, e sfruttando il patrimonio rappresentato da stili organizzativi comuni, si propone la condivisione ed il potenziamento nell'ambito della Scuola dei seguenti servizi:*

*stage*

*mobilità interazionale degli studenti (incoming e outgoing)*

*orientamento e promozione dell'offerta formativa*

*placement*

*website*

*procedure di accreditamento (anche internazionale)*

*gestione comune procedure di ammissione (anche in collaborazione con altri Atenei Nord Est)*

*monitoraggio e valutazione delle performance degli studenti e degli esiti in termini di placement*

*procedure per la gestione e l'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi dedicati alle attività didattiche (software per la gestione, eccetera)*

*e diversi altri.*

## *3. Tavoli tecnici e progettazione delle attività formative*

*Si propone la costituzione di tavoli tecnici per individuare le modalità più efficaci ed efficienti per giungere rapidamente alla condivisione ed omogeneizzazione dei servizi a supporto delle attività didattiche. Inoltre, ferma restando l'autonomia delle singole strutture nella progettazione delle attività formative, si propone la costituzione di un gruppo di lavoro incaricato, a partire dall'attuale offerta, di esplorare opportunità di razionalizzazione e/o potenziamento dell'offerta formativa.*

*Si apre un attento dibattito al quale partecipano Gambarotto, Meacci (informa su delega che i CCS dei CCLL in Economia Internazionale triennale e in Economia Internazionale magistrale auspicano che tutti i CCLL delle Classi di Economia e di Economia Aziendale risiedano nella stessa Scuola ed esprimono l'orientamento, per ora informale, di proporre il dSEA al ruolo di Dipartimento di Riferimento), Opocher, Dosi, Gui, Muraro, Favotto, Chillemi e Tusset.*

*In chiusura, sintetizzando, il Direttore mette in votazione la delega al Direttore affinché avanzi al Dipartimento di Scienze Statistiche la proposta di una "Scuola in Economia e Statistica".*

*Il Consiglio unanime approva*<sup>256</sup>.

<sup>256</sup> Consiglio di dipartimento del 23 marzo 2012, verbale n. 2, punto 2 "Proposta di una Scuola di Economia e Statistica", pagine 6 e 7.



A fronte delle dinamiche in corso in ateneo e preso atto che l'approccio interlocutorio del DSS imponeva tempi più lunghi, il dSEA, pur confermando la proposta, cominciò ad osservare con più attenzione le possibili alternative al fine di non farsi trovare impreparato al momento della decisione formale.

Il verbale del Consiglio di dipartimento del 9 luglio 2012 mostra che il dSEA compatto attende la risposta del DSS, ma anche dialoga con altri dipartimenti:

*“3) accordi fra dipartimenti per le Scuole: aggiornamenti e orientamenti*

*Il Direttore:*

*- ripercorre l'iter del tema delle Scuole dal febbraio 2011 e ricorda le regole finali inserite nello Statuto e nel Regolamento di Ateneo;*

*- ricorda che la decisione finale verrà assunta dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, verosimilmente verso fine settembre 2012;*

*- informa che il Magnifico Rettore ha convocato i 32 Direttori di Dipartimento il 12 luglio per un “incontro informale ed istruttorio sul tema delle Scuole” e con riferimento agli orientamenti del dSEA*

*- ricorda che l'ipotesi di costituzione di una Scuola di Economia e Management, inizialmente*

*prospettata dal dSEA, è caduta in quanto incompatibile con le regole inserite nella versione definitiva del Regolamento di Ateneo;*

*- ricorda di aver inviato il 23 marzo 2012 al DSS, in applicazione di una delibera del CdD, una proposta per una possibile “Scuola di Economia e Statistica” (SES) o altro titolo; il DSS ha reagito il 15 giugno informando su quattro linee guida che stanno ispirando la riflessione sul tema; c'è stato inoltre un incontro interlocutorio il 4 luglio u.s. e si rimane in attesa di una risposta a breve;*

*- informa che in attesa delle decisioni del DSS, e ritenendo comunque opportuno esplorare altre opzioni, ha accolto l'invito del Direttore del DSPG di valutare l'ipotesi di una “Scuola di Economia e Scienze Politiche” (SESP) o altro titolo, attraverso la costituzione di un gruppo informale di lavoro, avente lo scopo di verificare l'esistenza di opportunità di razionalizzazione, riqualificazione e innovazione dell'offerta formativa delle ex Facoltà di Economia e di Scienze Politiche, rivolgendo particolare attenzione all'organizzazione della didattica, alla performance degli studenti (durata degli studi, riduzione degli abbandoni, etc.), alla programmazione degli accessi e ai percorsi di internazionalizzazione.*

*Ritiene che per questa via il dSEA, pur in un contesto ancora molto “fluido”, si stia preparando, e stia contribuendo, alle attività di analisi e di elaborazione delle proposte che saranno avanzate – auspicabilmente insieme ad altre strutture – al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.*

*Il Direttore Presidente apre la discussione, al termine della quale il Consiglio unanime approva di procedere secondo le linee proposte dal Direttore”<sup>257</sup>.*

I mesi di luglio e agosto 2012 furono cruciali per il dSEA: da un lato il DSS proseguiva in un impegnativo confronto interno fra l'anima metodologica e quella applicata, vocata alle scienze economiche e sociali, dall'altro il dialogo con il DSPG (dipartimento di Scienze politiche e giuridiche) procedeva su un

<sup>257</sup> Consiglio di dipartimento del 09 luglio 2012, verbale n. 7, pagina 6.



terreno più di conoscenza e messa a punto dei reciproci stadi evolutivi più che non sulla progettazione della possibile futura Scuola comune, essendo i due dipartimenti a stadi molto diversi di configurazione e progettualità. Il dSEA costituito nel 1989, sostanzialmente confermato con le adesioni dei singoli docenti ex legge 240/2010 e con una modifica di titolazione più per fedele rappresentazione della missione e della struttura che non per modifica delle stesse, era a uno stadio di consolidamento e innovazione con l'aggiunta della didattica, mentre il DSPG era allo stadio preliminare o almeno introduttivo perché appena costituito e in divenire riguardo alla progressiva aggregazione di docenti di varie discipline attorno al blocco iniziale a base prevalentemente giuridica e storico-politica.

Entrambi i dipartimenti erano alle prese con le problematiche di assestamento dell'ateneo per la presa d'atto ufficiale delle scelte di adesione dei docenti fra i 32 dipartimenti in pectore, con l'abbinamento formale dei corsi di laurea a un dipartimento – nella veste di fondatore o partecipante – con delibera del CCS sotto il vincolo dei cfu effettivamente erogati dai docenti di quel dipartimento, con l'assegnazione ai dipartimenti dei budget per la docenza e per la didattica integrativa, con la distribuzione dei fondi fra dipartimenti con logica incentivante per l'internazionalizzazione e così via. Ed è chiaro che un tasso diverso di strutturazione di ciascun dipartimento rendeva diverse le modalità di affrontare le problematiche e di cercare possibili soluzioni.

### ***8.3 La Scuola di Economia e Scienze politiche (2012)***

La complessità del quadro d'insieme a livello di ateneo e di dipartimento appare chiara nelle “comunicazioni” del direttore prof. Francesco Favotto al Consiglio di dipartimento del 5 settembre 2012<sup>258</sup>.

Sono 14 punti che nella loro articolazione mostrano i vari fronti aperti per il dipartimento e gli stadi evolutivi di ciascuno. I fronti aperti erano sostanzialmente questi:

- partivano le lezioni dei tre corsi di laurea triennali – Economia e Management (TEM, ex Economia), Economia internazionale (TEI, ex Scienze politiche) e Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione (SCGR,

<sup>258</sup> La tradizione dei consigli di facoltà di Economia di inserire nelle comunicazioni un ventaglio ampio di informazioni pertinenti la vita universitaria a livello nazionale, di ateneo e di facoltà al fine di mettere tutti i membri nella condizione di avere il quadro dei contesti entro cui venivano prese le delibere era una tipica abitudine del dSEA. Ecco che le comunicazioni del 5 settembre si prestano a dare una rappresentazione del quadro generale dello stato del momento.



interfacoltà ora interdipartimentale) – con saluti istituzionali e *invited speaker* di apertura per ciascuno<sup>259</sup>;

- a livello di ateneo erano in corso le discussioni sui criteri per la distribuzione dei fondi per il miglioramento della didattica – in parte anticipati ma non ancora accreditati –, dei fondi per l'internazionalizzazione nonché del personale TA delle UOI ai dipartimenti e alle Scuole, peraltro a loro volta ancora in corso di specificazione e approvazione;
- erano in corso da parte delle UOI di Economia (per TEM) e di Scienze politiche (per TEI) gli ultimi test di ingresso; il quadro relativo ai test di aprile, agosto e settembre per TEM e di settembre per TEI, al netto degli studenti presenti ad entrambi o che lo hanno ripetuto, mostra che il totale degli studenti che cercarono di entrare in un corso di laurea triennale di Economia a Padova fu di 1.485 unità per 460 posti;
- sul fronte della ricerca era in corso la preparazione dei docenti del dipartimento alla “Notte dei ricercatori” di ateneo del 28 settembre, mentre risultavano 15 su 20 i professori di prima fascia che avevano presentato la disponibilità a far parte delle Commissioni di abilitazione nazionale.

Si tratta di un elenco che mostra chiaramente lo stadio problematico a livello di ateneo della distribuzione delle risorse e del personale TA fra i dipartimenti, a loro volta in divenire, le iniziative dei docenti sul versante della ricerca scientifica e dei concorsi, nonché l'impegno del dipartimento nella didattica con le selezioni all'entrata – per il TEI è stata la prima volta del numero programmato e dei test – e le cerimonie di apertura dei tre corsi di laurea triennali.

Dentro questo quadro, la sfida nella sfida era rappresentata dalla convergenza nella Scuola da attivare, dato anche che i tempi in ateneo stavano scadendo.

Nel Consiglio del 5 settembre 2012 il direttore, dopo aver ricostruito i passaggi avvenuti nel 2011 e nel 2012 e aver precisato le fasi dell'iter configurato dal prof. Voci per le approvazioni da parte dei dipartimenti proponenti o partecipanti, sintetizzò che il dSEA si trovava di fronte a due opzioni:

*“1. la proposta trasmessa con delibera del 23 marzo 2012 al Dipartimento di Scienze Statistiche di cofondare una Scuola in Economia e Statistica (SES); si è in attesa di una risposta da parte del Consiglio di Dipartimento del DSS che è convocato il 7 settembre; a questo proposito propone che venga segnalato a DSS che il DSEA non è pregiudizialmente contrario ai quattro punti di cui alla nota del 15 giugno solo che ritiene che questi andrebbero coniugati in chiave dinamica (come illustrato nella scheda del GLI di cui sopra) e tenendo conto del dettato dello Statuto sulle*

<sup>259</sup> Interessante notare che lo studioso invitato ad aprire il TEI sul tema “Un capitalismo o più capitalismi nel mondo?” fu il prof. Luciano Segreto, storico dell'Università di Firenze, il quale aveva presentato una sua elaborazione sullo stesso tema alla cerimonia del decennale dell'ISPM a Dearborn il 3 agosto 2012.



*funzioni delle scuole (allegato 2.3) nonché delle scelte dell'Ateneo in termini di assegnazione del personale TA e dei fondi alle Scuole;*

*2. la proposta ricevuta dal DSPGI, il cui Consiglio è riunito oggi stessa ora, di cofondare una Scuola in Economia e Scienze Politiche (SESP), anticipata mediante una delibera della Giunta del 3 settembre u.s. (allegato 2.4) comprensiva della scheda condivisa nell'ambito del GLI di cui sopra.*

*Si apre il dibattito al quale partecipano i proff.: Carlo Buratti, Elena Bonel, Ottorino Chillemi, Saverio Bozzolan, Roberto Grandinetti, Ferdinando Meacci, Arrigo Opocher, Fabrizio Cerbioni, Fabio Buttignon, Benedetto Gui, Carlo Buratti, Gilberto Muraro, Roberto Grandinetti, Guglielmo Weber, Arrigo Opocher (dichiara di non poter più ricoprire la carica di vice-direttore dato il proprio dissenso rispetto agli orientamenti emersi nel dibattito e rassegna le proprie dimissioni), Ferdinando Meacci, Ottorino Chillemi, Gilberto Muraro, Carlo Buratti, Ferdinando Meacci, Saverio Bozzolan.*

*Alla fine, a sintesi del dibattito e degli orientamenti emersi, il Direttore Presidente: - chiede al Consiglio di prendere atto della proposta di una Scuola di Economia e Scienze Politiche avanzata dal Dipartimento di Scienze Politiche Giuridiche e Internazionali e di riconoscerne l'interesse, anche in considerazione della soluzione indicata dal Gruppo di Lavoro Informale congiunto e riportata nella delibera della Giunta del DSPGI.*

*Il Consiglio unanime approva.*

*- al contempo, sulla base della delibera del 23 marzo che proponeva al Dipartimento di Scienze Statistiche una Scuola di Economia e Statistica, chiede al Consiglio di condividere la specificazione di cui sopra sui quattro punti della nota del DSS del 15 giugno e di attendere la risposta del DSS.*

*Il Consiglio unanime approva.*

*Infine propone che sulla base della risposta del Dipartimento di Scienze Statistiche, annunciata per venerdì 7 settembre, si proceda alla redazione di un progetto di Scuola, abbinato agli accordi fra Dipartimenti fondatori e di appoggio, da portare in votazione del Consiglio di Dipartimento nella seduta di giovedì 13 settembre.*

*Il Consiglio unanime approva.*

*In chiusura il Direttore segnala che chiederà a breve un incontro al prof. Opocher per approfondire il tema delle annunciate dimissioni”<sup>260</sup>.*

Fra gli allegati della seduta risulta di particolare interesse la “Delibera della Giunta DSPGI del 3 settembre 2012” (allegato 2.4) che qui si riporta per intero, data la sua rilevanza.

*DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI,*

*GIUNTA del 3 settembre 2012, Verbale, pag. 5*

*3. Progetto di costituzione della Scuola*

*Il Presidente, Prof. A. Varsori, illustra il Documento relativo all'ipotesi di costituzione di una Scuola di “Economia e Scienze Politiche”, redatto da parte del Gruppo di Lavoro composto, per DSEA dai Proff. Favotto, Dosi, Opocher e, per SPGI*

<sup>260</sup> Consiglio di dipartimento del 5 settembre 2012, verbale n. 8, pagina 6.



*dai Proff. Varsori, Pariotti, Mascia, che si è incontrato nei giorni 18 luglio, 23 luglio e 22 agosto 2012, di seguito riportato:*

*Viste le norme dello Statuto e del Regolamento dell'Ateneo; considerato l'orientamento generale dell'Ateneo emerso nella riunione del 12 luglio 2012, verso la istituzione di otto Scuole, ha esplorato l'ipotesi di costituire una Scuola di "Economia e Scienze Politiche" la cui esatta denominazione resta da definire, verificato l'esistenza di opportunità di razionalizzazione, riqualificazione e innovazione dell'offerta formativa delle ex Facoltà di Economia e di Scienze Politiche.*

*Qualora Dsea e Dspgi manifestino la volontà di proporre all'Ateneo la cofondazione della Scuola, il Gruppo di Lavoro ritiene essenziale una piena condivisione (un "patto" soggetti fondatori) a valenza programmatica nel breve e medio periodo centrato sui seguenti punti salienti.*

*1. nel medio periodo l'avvio di un approfondimento culturale e metodologico sulle potenzialità del dialogo a livello di alta formazione e di ricerca scientifica fra le Scienze Economiche e Aziendali, da un lato, e le Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali, dall'altro, mentre nel breve periodo:*

*a) l'adozione per un triennio di una attivazione graduale delle funzioni della Scuola previste da Statuto e Regolamento, gradualità imposta anche dalle forti priorità "interne" ai due Dipartimenti costituiti l'1.1.2012 sia con riferimento alla ricerca che con riferimento alla didattica, ed alla necessità di integrare stili di gestione ed esigenze organizzative ereditati dalle due ex Facoltà tra loro molto diversi;*

*b) il mantenimento presso i Dipartimenti della piena responsabilità del CCLL di riferimento, come previsto dallo Statuto, responsabilizzando gli stessi secondo principi e criteri definiti dalla Scuola e mediante soluzioni organizzative specifiche che coinvolgono il personale TA dedicato alla fornitura dei servizi agli studenti caratterizzanti i Corsi di Laurea come ad es. tutorship, stage, prove finali, tesi, erasmus, placement. bilancio competenze, alumni, ecc.; il tutto con un coordinamento della Scuola che rispetti le specificità e le autonomie di cui sopra e che si riveli nel contempo capace di condividere e far progredire le buone pratiche interne comuni. In particolare, il Gruppo ritiene che la Scuola debba mirare a connotarsi per grande attenzione all'organizzazione della didattica, alla performance degli studenti (durata degli studi, riduzione degli abbandoni, etc.), alla programmazione degli accessi, ai percorsi di internazionalizzazione, ai risultati in termini di placement e al monitoraggio delle carriere dei laureati, in coerenza anche con i criteri AVA*

*c) che il Presidente della Scuola, individuato a rotazione fra i due Dipartimenti, agisca da garante dei punti salienti citati.*

*Il Presidente, dopo aver esaminato nel dettaglio il documento, indica come esso sia il risultato di un'approfondita e ampia discussione con i colleghi del DSEA e rappresenti la sintesi delle posizioni espresse nel corso degli incontri tenutisi tra luglio ed agosto dal gruppo di lavoro informale. Ricorda altresì come, per ciò che concerne il SPGI, l'ipotesi di una "Scuola di Economia e Scienze Politiche" si inserisca nel contesto di una serie di prese di posizione in tal senso assunte dal Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali sin dalla sua*



*costituzione in gennaio e come il dibattito su questo tema fosse già stato aperto fra i membri della Facoltà di Scienze Politiche.*

*Si apre la discussione. Messo ai voti il documento, questo viene approvato all'unanimità dei presenti. La prof.ssa L. Billanovich, da parte sua, ribadisce alcune riserve sulla costituzione di tale Scuola, già espresse in precedenti occasioni. DELIBERA 3.9.2012 – 1. La Giunta del Dipartimento di Scienze Politiche Giuridiche e Studi Internazionali delibera all'unanimità dei presenti, di approvare il sopra indicato documento relativo all'ipotesi di costituzione della Scuola di "Economia e Scienze Politiche"<sup>261</sup>.*

Il 5 settembre 2012, in sostanza, il dSEA era ancora in attesa della delibera del dipartimento di Scienze statistiche e, forse anche consapevole del travaglio interno a quel dipartimento, esplorò con successo un possibile percorso con il DSPGI (dipartimento di Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali).

È ragionevole supporre che nel periodo circolassero contatti informali e riunioni collaterali di riflessione e confronto, a tutti i livelli: il rettorato, il consiglio di amministrazione, le ex facoltà, i dipartimenti, le aree disciplinari, ecc. talvolta con uscite sui giornali. Fra l'altro, aveva guadagnato anche una certa consistenza l'idea di una possibile aggregazione dei tre dipartimenti, la quale però non decollò mai per le reciproche resistenze se non contrarietà "a priori" fra gruppi di docenti di discipline diverse e, in particolare, fra l'area delle Scienze statistiche e quella delle Scienze politiche.

Fu nella seduta del Consiglio di dipartimento del 13 settembre 2012 che la "Scuola di Economia e Scienze politiche" prese il suo avvio.

Dalla struttura dell'ordine del giorno si capisce la dinamica della scelta: prima si decisero le modalità del voto (punto 6), poi la proposta della Scuola in quanto dipartimento di riferimento e quindi proponente (punto 7) e poi le altre proposte di Scuole come dipartimento partecipante (punto 8). Ma, prima, le "1. Comunicazioni" del direttore, dopo aver informato di aver nominato vice direttore il prof. Giulio Cainelli, riportavano che:

*"- il Dipartimento di Scienze Statistiche ha deliberato a stretta maggioranza (21 a 18, assenti Bassi, Battistin, Di Fonzo) di co-fondare, assieme ai Dipartimenti di Biologia, Matematica, Fisica e Astronomia "G. Galilei", Geoscienze e Scienze Chimiche la Scuola di Scienze; ha inoltre deliberato di partecipare alla Scuola di Economia e Scienze Politiche (o altro titolo), nel caso venga proposta"<sup>262</sup>;*

Il quadro era, a questo punto, più chiaro e, dopo aver fatto deliberare le regole del voto (punto 6), il direttore al punto 7) *proposta/e di Scuola di Ateneo in qualità di Dipartimento proponente* procedette

<sup>261</sup> Consiglio di dipartimento del 5 settembre 2012, verbale n. 8, allegato 2.4, di cui al punto 2, pagina 5.

<sup>262</sup> Consiglio di dipartimento del 13 settembre 2012, verbale n. 9, pagina 5.



*“[...] ad illustrare il progetto (allegato 7.1) e la scheda di sintesi (allegato 7.2) dove sono illustrati:*

- 1. premessa*
- 2. precondizioni e prospettive di una Scuola di “Economia e Scienze Politiche”*
- 3. i Dipartimenti fondatori e partecipanti*
- 4. i corsi di laurea*
- 5. alcuni principi guida relativi alla gestione della didattica, dei servizi agli studenti e della assegnazione del personale TA.*

*La scheda recita:*

*Proposta di istituzione di una Scuola di “Economia e Scienze Politiche”*

*DSEA e SPGI. 13 settembre 2012*

*1. Premessa*

*La Scuola di “Economia e Scienze Politiche” è una iniziativa proposta dai Dipartimenti fondatori di “Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” (Dsea) e di “Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali” (SPGI) tendente a strutturare percorsi di raccordo e di collaborazione nella gestione dell’offerta formativa dei Corsi di Laurea a valenza economica, economico aziendale, di scienze politiche e di studi internazionali dell’Università di Padova (si veda punto 4).*

*Di seguito vengono illustrati i motivi di fondo che sottendono la proposta, l’insieme dei Dipartimenti fondatori e partecipanti, i corsi di laurea dell’offerta formativa e un primo insieme di principi guida proposti dai due Dipartimenti fondatori per le attività di coordinamento e di governo della Scuola.*

*2. Precondizioni e prospettive di una Scuola di “Economia e Scienze Politiche”*

*L’idea di una Scuola di “Economia e Scienze Politiche” trova ragione innanzi tutto nella prospettiva di creare una struttura interna all’Ateneo entro cui sviluppare un dialogo diretto tra le scienze economiche ed economico-aziendali, da un lato, e quelle politiche, giuridiche e di studi internazionali, dall’altro.*

*Si tratta di una prospettiva di grande rilievo, ripresa anche da altri atenei italiani e stranieri, a fronte dello sviluppo delle società moderne verso livelli di integrazione globale finora sconosciuti, abbinati peraltro al perdurare e al consolidarsi delle tradizioni e dei sistemi locali.*

*Sono processi sociali radicalmente nuovi che sollevano sfide e suggeriscono potenzialità che possono essere colte sul piano della ricerca e dell’alta formazione da approcci interdisciplinari fra segmenti delle scienze sociali quali appunto l’economia, l’economia aziendale, il management, la giurisprudenza, la scienza della politica, la storia, la sociologia, la filosofia della politica, le relazioni internazionali, lo studio delle istituzioni e così via.*

*Gli esempi e i campi applicativi sono molti. Si pensi alle questioni legate alla messa a punto di una governance dell’economia che sia insieme efficiente e capace di tutelare i soggetti in gioco e alle opportunità provenienti dalle forme di innovazione tecnologica ed alle istanze di organizzazione e regolazione da esse sollevate. Un’altra area interdisciplinare riguarda le sfide che sempre più investono la Pubblica Amministrazione in una fase in cui l’autorità, le decisioni e le responsabilità si declinano in senso sempre più multilivello e spesso addirittura*



*transnazionale. Un'area ulteriore riguarda l'analisi dei modelli decisionali in condizioni di incertezza applicati ai processi economici e finanziari.*

*E ancora l'analisi dei processi decisionali e dell'impatto sull'economia mondiale delle istituzioni e organizzazioni internazionali con attenzione alla crescente importanza delle diverse forme di regolamentazione sovranazionale quali quelle sull'ambiente, le condizioni di lavoro o i diritti sindacali. Sono tutti esempi che per loro natura non possono essere affrontati se non in una prospettiva multidisciplinare. Non vi è dubbio che le realtà locali, nazionali e internazionali di oggi con le sfide derivanti dall'impatto della globalizzazione sui modelli economici, politici, sociali e istituzionali esistenti impongono un dialogo fecondo fra le "scienze politiche" e le "scienze economiche", perché solo da un proficuo scambio di opinioni e di esperienze può nascere un valido progetto culturale fondato sui valori umani universali da proporre alle giovani generazioni e agli attori esterni al mondo accademico.*

### 3. Dipartimenti fondatori e partecipanti

*I Dipartimenti fondatori sono:*

- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"
- Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali.

*I Dipartimenti che hanno attualmente titolo a partecipare alla Scuola secondo le regole dello Statuto e del Regolamento sono:*

- Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto
- Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata
- Dipartimento di Scienze Statistiche.

### 4. I corsi di laurea

*I corsi di laurea triennali a valenza economica ed economico aziendale sono:*

- Economia e management
  - Economia internazionale
- mentre quelli magistrali sono:*
- Economia e direzione aziendale
  - Economics and finance
  - Economia e diritto
  - Economia internazionale.

*I corsi di laurea triennali a valenza di scienze politiche, giuridiche e studi internazionali sono:*

- Scienze politiche, relazioni internazionali, diritti umani
- Scienze politiche, studi internazionali, governo delle amministrazioni
- Diritto dell'economia
- Servizio sociale

*mentre quelli magistrali sono:*

- Istituzioni e politiche dei diritti umani e della pace
- Scienze del governo e politiche pubbliche
- Studi europei
- Scienze del Servizio sociale
- Politica internazionale e diplomazia



*Nell'insieme nell'a.a. 2010-11 i primi hanno avuto un totale di 2.320 iscritti di cui 1.743 regolari, mentre i secondi hanno avuto 6.546 iscritti di cui 4.102 regolari. È una offerta formativa nel suo insieme già robusta sul piano dei rapporti internazionali e del network degli enti e aziende di raccordo esterno. Infatti gli insegnamenti in lingua inglese sono quasi 50, gli scambi Erasmus outgoing e incoming sono dell'ordine di 250 all'anno con più di 90 atenei in 20 Paesi e gli stage sono oltre 800 all'anno.*

*5. Alcuni principi guida relativi alla gestione della didattica, dei servizi agli studenti e della assegnazione del personale TA*

*I due Dipartimenti fondatori individuano come base necessaria per un efficace avvio della Scuola alcuni principi guida:*

- l'adozione per un triennio di una attivazione graduale delle funzioni della Scuola previste da Statuto e Regolamento, gradualità imposta anche dalle priorità "interne" ai due Dipartimenti costituiti l'1.1.2012 con riferimento sia alla ricerca sia alla didattica;*
- il mantenimento presso i Dipartimenti della piena responsabilità dei CL di riferimento, come previsto dallo Statuto, responsabilizzando gli stessi secondo principi e criteri definiti dalla Scuola e mediante soluzioni organizzative specifiche che coinvolgono il personale TA dedicato alla fornitura dei servizi caratterizzanti i CL come ad es., tutorship, stage, prove finali, tesi, erasmus, placement, bilancio competenze, alumni, ecc.;*
- l'attuazione di un coordinamento della Scuola che rispetti le specificità e autonomie di cui sopra e che si riveli nel contempo capace di condividere e far progredire le buone pratiche comuni, in particolare verso la predisposizione di piani di studio al contempo specifici e interdisciplinari, la programmazione degli accessi, l'organizzazione della didattica (orario, aule, laboratori, ecc.), la tenuta e gestione dei database per il monitoraggio e il reporting corrente, i servizi di supporto alla studenti per la regolare durata degli studi e la riduzione degli abbandoni (tutorato, bilancio delle competenze, assistenza, ecc.), nel potenziamento degli stage, nei percorsi di internazionalizzazione, nel supporto al placement, nel monitoraggio delle carriere dei laureati, ecc. il tutto in coerenza anche con i criteri AVA dell'Anvur;*
- la rotazione dei docenti dei principali linguaggi fondativi della Scuola alla Presidenza della stessa<sup>263</sup>.*

Dal verbale si rileva che parteciparono al dibattito i proff. Buratti, Meacci, Weber, Belussi, Cappuccio, Dosi, Parigi, Campagnolo, Meacci, Parbonetti, Lanzavecchia, Dosi, Rebba e che la proposta del titolo "Economia e Scienze politiche" ottenne 34 voti favorevoli a fronte dei 6 di "Scienze economiche e politiche".

Alla fine:

- "Il Direttore pertanto:*
- visto quanto sopra;*

<sup>263</sup> Consiglio di dipartimento del 13 settembre 2012, verbale n. 9, allegato 7.1, di cui al punto 7, pagina 10.



- vista la proposta del Consiglio di Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali (SPGI)  
 - vista la delibera del 7 settembre 2012 del Consiglio di Dipartimento di Scienze Statistiche  
 - visto il progetto presentato:  
*propone al Consiglio la costituzione della Scuola di "Economia e Scienze Politiche".*  
*Dalla votazione per alzata di mano emergono le seguenti volontà:*  
 Presenti 40  
 Contrari 0  
 Astenuti 1 (prof. Cesare Dosi)  
 Favorevoli 39

*Quindi [...] il Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" delibera*

- 1. di approvare seduta stante, per ragioni di urgenza, la proposta di costituzione della Scuola di "Economia e Scienze Politiche" così come descritta nell'allegato 7.1;*
- 2 di dare mandato al Direttore del Dipartimento di chiedere al Magnifico Rettore di sottoporre al Consiglio di Amministrazione la proposta di istituzione della Scuola*<sup>264</sup>.

Una volta presa quindi la decisione come dipartimento proponente di co-fondare la Scuola di Economia e Scienze politiche il Consiglio affronta (punto 8) il tema delle altre Scuole alle quali partecipare in veste di dipartimento partecipante.

*"Qui il Direttore informa che sono state avviate le richieste di verifica/conteggi presso le UOID di: Agraria, Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Scienze della Formazione e Scienze Statistiche.*  
*Informa che dalle percentuali emerse, il dSEA risulta al momento Dipartimento partecipante nelle Scuole di Giurisprudenza, di Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale e di Scienze.*  
*Su proposta del Direttore di partecipare a tali Scuole il Consiglio unanime approva*<sup>265</sup>.

Le premesse concettuali e formali per l'avvio della Scuola di Economia e Scienze politiche furono gettate il 13 settembre 2012; si trattò da quel momento di costruirla progressivamente.

I 25 anni di Economia diventavano dalla fine 2012 patrimonio del nuovo dipartimento di Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" e della nuova Scuola di Economia e Scienze politiche.

<sup>264</sup> Consiglio di dipartimento del 13 settembre 2012, verbale n. 9, pagina 12.

<sup>265</sup> Consiglio di dipartimento del 13 settembre 2012, verbale n. 9, pagina 13.



#### **8.4 Il valore di un patrimonio. Intervista a Enrico Rettore**

Enrico Rettore, all'epoca professore di Statistica economica del dipartimento di Scienze statistiche, divenne preside della facoltà di Economia nell'ottobre del 2009. Fu il terzo preside della facoltà e si trovò, a pochi giorni dalla sua nomina, di fronte alla questione dei tagli al budget destinato alle università che l'allora ministro dell'Economia e finanza Giulio Tremonti stava operando. Rettore visse un clima particolare, di incertezza economica e di transizione, a cui si sarebbe aggiunta la complessità della riforma 240/2010. La sua testimonianza racconta il periodo finale della facoltà, quello più complesso e difficile, sia dal punto di vista dell'organizzazione sia dal punto di vista umano.

**Professore, all'inizio del suo mandato dovette affrontare subito una prima difficoltà: l'imminente taglio dei finanziamenti statali destinati agli atenei italiani. Come ha impattato questo sulla facoltà di Economia di Padova?**

Presi servizio come preside il 1° Ottobre del 2009, ma ricordo perfettamente che circa una ventina di giorni prima partecipai a una riunione in Archivio Antico a Palazzo Bo nella quale il rettore Giuseppe Zaccaria presentò in anteprima il bilancio per l'anno a venire, annunciando un taglio lineare dei fondi che si aggirava attorno al 10%. Non ricordo l'ammontare esatto del taglio, ma ricordo distintamente la reazione emotiva: fu un colpo terrificante. Le conseguenze di questo taglio ricaddero, per quanto riguarda noi di Economia, in primo luogo sulla cosiddetta "didattica mobile". Corremmo il rischio reale di non riuscire a erogare un intero corso di laurea; insomma, un impatto serio. All'epoca avevamo un corpo docente accademico di circa una ventina di persone, quindi gran parte dei nostri insegnamenti venivano erogati da docenti a contratto o erano supplenze rette da altri colleghi universitari, entrambi retribuiti a valere proprio sul fondo che subiva i tagli.

**Come ne siete venuti a capo?**

Ne siamo venuti a capo con un po' di flessibilità finanziaria; nel senso che, nel solco dello spirito che ci contraddistingueva, abbiamo provato a trasformare un problema in un'opportunità. L'università di Padova si stava ponendo il problema dell'internazionalizzazione, ovvero della poca attrattività verso gli studenti stranieri, troppo poco numerosi nei corsi padovani. Per favorire i corsi in lingua inglese e quindi offrire una formazione più appetibile, aveva messo a disposizione degli incentivi, dei bonus, destinati ai professori che avessero scelto autonomamente di erogare il loro insegnamento in lingua inglese. Abbiamo avuto un'idea rivelatasi vincente: abbiamo condiviso all'unanimità l'invito ai colleghi, per l'anno accademico 2010/11, ad erogare il più possibile insegnamen-



ti in lingua inglese, in modo da conquistare i premi messi a disposizione dall'ateneo, per poi chiedere agli stessi colleghi di rinunciare al premio e utilizzare i fondi ottenuti per pagare i contratti di didattica mobile, col vincolo, ancora una volta, che venissero erogati in lingua inglese. In questo modo, siamo riusciti a limitare i danni sulla didattica mobile, recuperando fondi che altrimenti non avremmo avuto, e contemporaneamente abbiamo aumentato enormemente l'offerta in lingua inglese, rendendo più attrattiva la facoltà e ottenendo dei flussi incredibili nell'incoming.

**Un'idea semplice, ma geniale, nello spirito della facoltà di Economia.**

Avevamo un consiglio di facoltà composto da colleghi molto giovani, entusiasti, che sapevano fare squadra. Ricordo che la cosa è passata con una discussione di appena cinque minuti. C'erano, all'epoca, condizioni ultra-favorevoli per adottare soluzioni di questo tipo. E ha aiutato anche il fatto di avere un responsabile amministrativo (Nadia Zampieri, *nda*) che davanti a un problema cercava una soluzione, piegando verso la stessa le norme codificate e rigide. Questa forte spinta all'internazionalizzazione ci portò anche a nuovi accordi con università straniere. In poco tempo divenimmo la facoltà non solo con i flussi *outgoing* più importanti in proporzione agli iscritti, ma anche una delle migliori per *incoming*. Questa strategia incontrò anche dei malumori, perché la pratica non era usuale. Ma certamente non si poteva definire un uso improprio delle risorse destinate alla promozione dell'internazionalizzazione, perché la finalità era esattamente la stessa.

**Nel frattempo cambiava la normativa: nel 2010 entrò in vigore la legge che aboliva le facoltà a vantaggio dei dipartimenti. Una rivoluzione.**

La riforma è arrivata a ridosso del Natale 2010 e la primissima impressione, condivisa con molti altri presidi con i quali ci si confrontava, era che alla fine per Padova l'unico vero problema fosse la riduzione delle facoltà da 13 a 12, vincolo questo specificato nella Legge. Chi sarebbe rimasto col cerino in mano? Noi della facoltà di Economia eravamo preoccupati di salvaguardare tutto quello che avevamo creato; era chiaro che avevamo sviluppato un modello organizzativo decisamente originale, godendo, da un lato, di un bonus fondamentale, cioè di un corpo docenti molto giovane e quindi molto disponibile alle "avventure" intese come iniziative innovative, e dall'altro lato di una proattività che ci faceva trasformare i problemi in opportunità, minimizzandone i danni e ricavandone dei vantaggi. Eravamo da un lato consapevoli dei rischi latenti della riforma e dall'altro attenti alla prospettiva di costruire un nuovo contenitore, un nuovo involucro, che consentisse di salvaguardare quello che era stato fatto. In quest'ottica, nel dipartimento di Scienze economiche e aziendali (dSEA) si cominciò a ragionare sulla proposta di istituire una Scuola di Economia e



Management; il ragionamento era “se una delle 13 facoltà deve venir meno, che non sia la facoltà di Economia”. Furono mesi di grandi discussioni, il 2011 si preannunciava estremamente dibattuto.

### **Nel 2011 su cosa verteva maggiormente la discussione?**

Fu un anno intenso e complesso. In Senato accademico la discussione sul regolamento relativo alle condizioni minime per poter istituire le scuole era “bol-lente”. C'erano evidenti problemi organizzativi per il nuovo assetto che spostava il baricentro dalle facoltà ai dipartimenti, con reali problemi per la didattica. Il primo, ad esempio, fu la fissazione dei criteri per la redistribuzione dei corsi di laurea fra i nuovi dipartimenti, i quali si stavano compattando passando da 60 a 35, dato il vincolo dei 40 docenti come soglia minima con libertà per questi ultimi di aderire al dipartimento preferito. Una turbolenza complessiva davvero intensa con differenziali significativi fra ex facoltà in cui il riordino appariva semplice – ad esempio Agraria e Giurisprudenza – ed altre che invece vedevano imporsi cambiamenti epocali, legati anche all'evoluzione delle aree di ricerca e delle discipline, ad esempio Scienze e Medicina. La discussione sulle Scuole fu particolarmente complessa, con proposte e iniziative portate avanti anche in modi poco nobili, con tentativi di introdurre o interpretare norme che consentissero di dar vita a dipartimenti atipici e sperimentali, se non strumentali, e limitassero o ampliassero il potere delle esistenti ex facoltà. Nell'autunno del 2011 l'ateneo introdusse un regolamento che imponeva che, per l'attivazione di una Scuola fossero necessari almeno due dipartimenti, quindi la preoccupazione si concentrò sul configurare le possibili soluzioni. Il dibattito era davvero intenso.

Il dSEA – che a inizio 2011 cambiò direzione passando da Nunzio Cappuccio, prof. di Econometria presso la facoltà di Scienze statistiche, a Francesco Favotto, prof. di Economia aziendale presso la facoltà di Economia – cercò di sostenere che una Scuola di Economia e Management, con le due aree disciplinari dell'Economics e del Management, che in tutto il mondo configurano distinti ambiti scientifici e accademici, rispettava la sostanza dell'integrazione anche se non la forma dei due dipartimenti, ma la proposta non trovò consenso. C'era poi il problema di quante Scuole un dipartimento potesse attivare. Il dipartimento di Diritto privato si propose per contribuire come secondo dipartimento al decollo della Scuola di Economia e Management, ma anche questa soluzione cadde quando venne precisato che un dipartimento poteva partecipare alla attivazione di una sola Scuola. Fu allora che si pensò ad una Scuola di Economia e Statistica, ma anche questo progetto fallì.

### **Come mai? Perché il progetto non ebbe successo?**



Parlerei di un enorme *misunderstanding*. Alcuni accadimenti complicarono le relazioni con Statistica. In una riunione informale del gennaio 2011 docenti di Economia e di Statistica misero in comune informazioni e idee sullo stato delle norme e delle riflessioni in corso, fra le quali anche l'idea di una Scuola di Economia e Statistica. Per i docenti del dSEA la riunione fu interlocutoria, senza mandati per trattare o decidere, mirata a iniziare a cercare una convergenza, mentre per i docenti di Statistica la riunione fu vissuta come il luogo in cui la loro proposta, avanzata in modo compiuto, non fu condivisa. Quando, qualche settimana dopo, il dSEA pervenne al suo interno a condividere il superamento della opzione della Scuola di Economia e Management e propose unanime una Scuola di Economia e Statistica, questa venne rifiutata dal dipartimento di Scienze statistiche, nonostante fosse l'ipotesi che aveva cavalcato fin dall'inizio, e preferì a maggioranza la confluenza nella Scuola di Scienze. Quasi una beffa. Si è saputo poi che pesò il fraintendimento sulla riunione di gennaio, visto da Statistica come un "tradimento", nonché il sospetto, peraltro decisamente infondato, che la modifica del direttore del dSEA avvenuta un anno prima fosse l'indicazione di un'avversione del dSEA verso il dipartimento di Scienze statistiche (DSS). Assieme a questi aspetti di natura relazionale fra dipartimenti, fu decisiva anche la preferenza di considerare più strategico per Statistica il raccordo con la Matematica e il mondo delle Scienze naturali.

### **Quindi si passò alla Scuola di Economia e Scienze politiche.**

Rimaneva l'unica opzione sul tappeto sia per Economia che per Scienze politiche. L'idea della Scuola di Economia e Scienze politiche fu adottata per esclusione, ma anche nella consapevolezza delle potenzialità da cogliere nella direzione delle "Social and political sciences".

### **Funzionò?**

La Scuola decollò con una gradualità prudenziale se non lenta, soprattutto a causa di modelli organizzativi differenti tra i due dipartimenti di Scienze Economiche e aziendali (dSEA) e di Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali (DSPGI). Questi si presentarono all'avvio della Scuola con tempistiche e strutture, anche di offerta formativa, diverse. Il dSEA era un dipartimento con vent'anni di storia, compiuto, con docenti dedicati che hanno semplicemente confermato l'adesione, mentre il DSPGI era in corso di formazione, fra l'altro fra ambiti disciplinari distinti, in parte condivisi con altri dipartimenti di Padova. Erano due entità a diversi stadi del loro ciclo di vita. Anche la struttura dell'offerta formativa era diversa – il dSEA aveva 2 CL e 3 CLM, frutto di una *governance* progettuale, mentre il DSPGI aveva 5 CL e 5 CLM frutto di una offerta variegata – e le modalità di erogazione/valutazione della didattica erano differenti. Inoltre, mentre nel dSEA, in virtù della sintonia che esisteva fra i



docenti provenienti da diverse ex facoltà, si mise subito mano all'offerta formativa fondendo in un unico corso triennale i precedenti CI di Economia e di Scienze politiche – il cosiddetto modello “a quercia”, cioè un corso di laurea con tre CLM –, il DSPGI preferì conservare l'offerta tradizionale. Qualche iniziativa congiunta sul versante di attività didattiche supplementari e sperimentali iniziò solo diversi anni dopo l'attivazione e oggi sta mostrando fertili progressi, seppure contenuti.

**Con il senno di poi, cosa si sente di esprimere?**

Con il senno di poi credo che lo spirito della facoltà di Economia non si sia perso all'interno del dSEA e attraverso tutte le trasformazioni avvenute nei decenni. Funziona il ricambio generazionale, tante giovani forze sono entrate in campo e, così come è sempre avvenuto, tante sono le progettualità. Quell'essere parte di un gruppo, di un team affiatato, è rimasto anche negli anni successivi alla morte della facoltà. Il significato di quello che si faceva, la scelta come *benchmark* delle migliori università italiane e straniere, l'essere *glocal* come valore fondante, l'essere un laboratorio a cielo aperto identificandosi con un territorio popolato da imprese e organizzazioni pubbliche autorevoli, ci ha reso forti, anche quando siamo diventati un dipartimento. Abbiamo conservato negli anni questa capacità di interpretare e studiare la realtà in modo serio.







## Capitolo 9

### Postfazione

Giovanni Costa<sup>266</sup>

*In chiusura della descrizione del lungo percorso fatto dalla facoltà di Economia di Padova abbiamo chiesto al prof. Giovanni Costa – che l’ha vissuta attivamente dal 1996 al 2011 – di tentare un ripasso, una specie di rilettura dei 25 anni, selezionando una decina di temi/aspetti ritenuti cruciali in questa esperienza e rimasti particolarmente vivi. Il prof. Costa ne ha selezionati 14 che qui vengono riportati e liberamente analizzati. Nel loro insieme si prestano ad essere visti anche come una specie di finestra aperta sui prossimi 25 anni.*

La lettura degli 8 capitoli del libro è ricca di suggestioni che hanno suscitato in me un turbine di ricordi, di sensazioni, di tensioni che sarebbe troppo lungo riportare e approfondire. Non tenterò una difficile sintesi, ma mi limiterò, come da invito, a proporre alcuni spaccati su temi che mi sono stati e mi stanno a cuore, partendo dalle competenze degli artefici di questo straordinario viaggio: *Visione*, che orientava le scelte con opzioni forti, *Passione*, un grande motore di significati e energia per superare le difficoltà e risolvere i problemi e *Attenzione ai dettagli*, competenza preziosissima per muoversi nel terreno minato della burocrazia universitaria e ministeriale e in quello ancor più insidioso di rivalità e gelosie accademiche.

Non penso a una persona in particolare, anche se sicuramente nello sfondo si staglia la figura di Francesco Favotto che ha svolto più ruoli nella facoltà di Economia, forte dell’esperienza universitaria accumulata in 25 anni a Scienze statistiche. Penso all’insieme del gruppo che le alimentava e le condivideva,

<sup>266</sup> Professore di Organizzazione aziendale e Strategia d’impresa presso la facoltà di Economia di Padova dal 1996 al 2011. Oggi professore emerito dell’Università di Padova, editorialista, saggista, consulente d’impresa.



dove ciascuno operava secondo le inclinazioni, il *background*, le relazioni. E ognuno portava il suo contributo a costruire l'identità, il progetto e la reputazione della facoltà.

### ***La piccola Bocconi***

Innanzitutto, un primo ricordo: nel 2006 in occasione del primo riconoscimento della classifica Censis-La Repubblica che poneva la giovane facoltà padovana nella prima posizione – dettaglio confermato poi per altri sette anni – un giornale in vena di complimenti ci definì “una piccola Bocconi”. Non un grande Bo, ma una piccola Bocconi. La strada per costruirci un'identità era in salita.

### ***L'aforisma di John Ciardi***

“L'università è come un liceo dove i docenti hanno perso interesse per gli studenti”. Falsificare questo aforisma di John Ciardi (1916-1986) e fare una facoltà che non somigliasse a una scuola media superiore e avesse gli studenti al centro della sua attenzione era l'obiettivo che accomunava il gruppo che ha avviato la facoltà di Economia di Padova. La convinzione che una *buona ricerca genera una buona didattica e che una buona didattica stimola una buona ricerca* doveva trovare conferma nelle scelte organizzative, nel reclutamento dei docenti, nei rapporti con le imprese e le istituzioni e via elencando.

A chi ci pressava per un approccio più operativo opponevamo la classica distinzione per noi fondamentale tra *exploitation* ed *exploration*<sup>267</sup>: l'*exploitation*, sfruttamento di cose già note che consente un apprendimento per ripetizione; l'*exploration*, esplorazione del non conosciuto che richiede un apprendimento per comprensione basato su congetture, intuizioni, falsificazioni, tutte attività centrate sull'individuo, sulla totalità delle capacità umane che difficilmente possono essere surrogate dalla tecnologia e neanche – per ora – dall'intelligenza artificiale, ancorché generativa. La differenza tra l'apprendimento per *exploration* e l'apprendimento per *exploitation* spiega anche la differenza che deve esserci tra l'università basata sulla *generazione* di conoscenza e sulle professioni e le altre istituzioni formative basate sul *trasferimento* di conoscenza e sui mestieri. L'organizzazione orientata all'*exploitation* è rigida, tradizionalista e rifugge la

<sup>267</sup> March J.C., “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science* Vol. 2, n. 1, 1991.



diversità e i cambiamenti. L'organizzazione orientata all'*exploration* è curiosa, aperta alle novità e alla diversità, ha sensibilità estetica e ama i cambiamenti. E quest'ultimo riferimento apre il problema dell'apporto delle discipline umanistiche su cui tornerò.

### ***Meta-competenze***

Chi si avvia, oggi come allora, a studi economici e manageriali deve essere disposto a convivere con una grande incertezza che deriva non solo dalle crisi ricorrenti, ma dalla natura stessa delle discipline sociali che devono misurarsi con oggetti di studio in continuo divenire che non possono essere indagati con i metodi delle scienze fisiche. Le crisi sono occasioni uniche per rivedere le proprie mappe mentali, trovare nuove soluzioni, scoprire nuove opportunità, modificare i comportamenti. E quello che accade ogni giorno sui mercati è una palestra mentale per mettere a prova teorie e capacità di analisi.

Attenzione, proprio l'incertezza riconduce alla peculiarità degli studi universitari. L'università non è una scuola professionale, non fornisce cibi precotti. Deve invece fornire le meta-competenze, cioè competenze in grado di generare e rigenerare le capacità professionali a fronte di una realtà scientifica, tecnologica, economico-sociale in continuo cambiamento. Le componenti del bagaglio professionale di un laureato sono più simili a delle cellule staminali che ai mattoncini del Lego. Detto in termini più semplici, all'università si dovrebbe *imparare a imparare*, per affrontare situazioni nuove, costruire soluzioni che non discendono da ricette già note. Internazionalità, ibridazione di culture e linguaggi, interdisciplinarità, sperimentazione continua sono gli elementi per costruire le meta-competenze<sup>268</sup>.

Mentre la facoltà prendeva forma e consolidava le sue strutture avveniva un cambiamento di secolo e di millennio. I due decenni, quello di fine Novecento

<sup>268</sup> Infatti scrivevamo nel Bollettino-Notiziario della Facoltà 1997-98 pag. 4: "*Le linee guida che la facoltà persegue sono: 1) il numero programmato come patto e impegno reciproco fra studenti, docenti e personale tecnico della facoltà verso obiettivi di qualità e di efficienza nella formazione umana e professionale dei giovani; 2) la qualità organizzativa - gestione del tempo, dell'informazione, delle relazioni fra studenti e fra studenti e docenti - come nuova risorsa per mettere gli studenti nella condizione di usufruire al meglio dell'offerta didattica della facoltà e di presentarsi al mondo del lavoro a 22-24 anni; 3) il sistematico rapporto col mondo produttivo pubblico e privato come condizione necessaria per aggiornare e qualificare la progettazione dei corsi della facoltà e la preparazione anche professionale degli studenti; 4) l'internazionalizzazione dei contenuti didattici, della docenza (per ora al quarto anno) e delle esperienze di studio e di formazione sul campo come modernizzazione dell'offerta didattica e preparazione dei giovani alla globalizzazione dell'economia e della finanza*". Si veda capitolo 5.1.



e quello di inizio del nuovo millennio che hanno visto la nascita e l'ascesa della facoltà patavina, sono stati anni densi di cambiamenti epocali che hanno messo a dura prova la capacità degli studiosi di decifrarne i significati. E gli stimoli più sfidanti non sono venuti, ahinoi, dagli economisti. Nel 1989 cade il muro di Berlino. Francis Fukuyama nel 1992 pubblica la *Fine della storia*<sup>269</sup>. Nel 2001 la Cina entra nel WTO e nello stesso anno c'è l'attacco alle Twin Towers. Nel 2005 Thomas Friedmann pubblica *Il mondo è piatto*<sup>270</sup> e lancia il payoff "Due paesi con McDonald non sono mai entrati in guerra uno contro l'altro". Abbiamo visto. E Nassim Nicholas Taleb nel 2007 ci fa scoprire i *Cigni neri*<sup>271</sup>. Nel 2008 fallisce, *just in case*, Lehman Brothers innescando una crisi con un effetto domino dalla finanza al crollo dell'economia reale e, nel 2011, allo scoppio dei debiti sovrani.

### **Keynes e la regina Elisabetta**

"Com'è possibile che nessuno si sia accorto che stava arrivandoci addosso questa crisi spaventosa?". Così la Regina Elisabetta II agli economisti della London School of Economics, nel novembre 2008, guardando un grafico con l'andamento dei mercati finanziari. Le risposte più o meno imbarazzate tardarono a venire. Non essendo la conoscenza della storia la competenza distintiva di coloro che intervennero nel dibattito quasi nessuno ricordò che aveva già risposto in via preventiva Keynes. Qui apro una parentesi su un limite che a posteriori dobbiamo riconoscere al nostro progetto. Non abbiamo tenuto conto del dilemma già posto da Schumpeter: storia del pensiero o storia dell'analisi? Pur avendo tradizione e forza interna per costruire uno spazio dedicato agli aspetti storici<sup>272</sup>, non ci siamo impegnati abbastanza e abbiamo collocato inizialmente una *Storia economica* in posizione ancillare per poi cancellare anche quella nei corsi di laurea e corsi PhD. Questo vuoto non è esclusivo di Padova, è il denominatore comune della formazione di molti dei nuovi economisti alla ricerca spasmodica di evidenze empiriche di breve periodo, se non istantanee, senza memoria, senza visione, senza responsabilità<sup>273</sup>.

<sup>269</sup> Traduzione italiana Rizzoli, Milano, 1992.

<sup>270</sup> Traduzione italiana, Mondadori, Milano, 2006.

<sup>271</sup> Taleb N.N., *Il cigno nero, come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 200

<sup>272</sup> Del Negro P., Favotto F., Tusset G. (a cura di), *L'economia all'Università di Padova*, Padova University Press, Padova, 2017; Aa. Vv., *L'arte del conto a Padova. Dal contador al commercialista in un viaggio attraverso i secoli*, Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Padova, Padova, 2015.

<sup>273</sup> Angelo Panebianco, *Corriere della Sera*, 6 febbraio 2024: «Oggi una parte ampia dei ceti istruiti, specie delle generazioni più giovani, è incapace di pensare la storia e, spesso e volentieri, non possiede neppure le semplici nozioni storiche che un tempo fornivano le scuole superiori. [...] Il processo è



Torniamo alla domanda della Regina Elisabetta e a Keynes che nel 1931 in un breve saggio (tradotto da Adelphi con una post-fazione di Guido Rossi<sup>274</sup>), dopo aver affermato che l'economia deve restare una disciplina per specialisti come l'odontoiatria, concludeva con questa affermazione: *"Sarebbe davvero magnifico se gli economisti riuscissero a pensarsi come una categoria di persone utili e competenti: come i dentisti, appunto"*. Nel 2009, in un intervento a un convegno della Confindustria, Romano Prodi si era chiesto perché nessuno studiasse più l'industria manifatturiera. Si riferiva ovviamente non agli aziendalisti, ma agli economisti che *"costruiscono eleganti modelli matematici che non tengono conto dell'economia materiale, sono usati dalla Fed e dai fondi speculativi che spesso falliscono mentre loro ci vincono anche i Nobel"*. La diatriba tra gli economisti «puri», quelli che hanno udienza presso i decisori pubblici, e gli economisti «applicati» – gli aziendalisti – alimentava pur senza asperità il dibattito anche nella nostra facoltà. Anzi lo sforzo di fare sintesi in facoltà ebbe una ricaduta nella progettazione del contiguo Dottorato di ricerca in Economia e Management in cui i due filoni disciplinari per un certo periodo interagirono con grande efficacia partorendo una generazione di PhD che, diventati ricercatori e docenti, hanno anche grazie agli stimoli degli economisti innovato le discipline economico aziendali e viceversa.

### ***Centralità dell'impresa***

Alcuni aziendalisti padovani provenivano dalla scuola veneziana<sup>275</sup> che aveva da tempo sviluppato originali riflessioni sugli enormi cambiamenti che sarebbero stati introdotti nei sistemi direzionali, produttivi e commerciali dal cambiamento tecnologico e dalla competizione internazionale. Il contributo della scuola veneziana può essere sintetizzato nei seguenti punti:

- la centralità teorica e pratica dell'impresa e dell'imprenditore;
- il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere le istituzioni per un corretto funzionamento del mercato e per la correzione delle sue distorsioni;

*cominciato nell'era televisiva. La Rete ha esasperato la tendenza. Le ricerche condotte dagli specialisti della comunicazione danno al riguardo indicazioni chiare: una grande quantità di persone che vive immersa nel presente ha perduto la capacità di capire che il presente è influenzato dal passato. [...] A queste persone sfugge la profondità storica di qualunque evento di cui sia testimone. E poiché il passato non conta nulla, non è considerato un mezzo per comprendere il presente, non ha nemmeno senso dotarsi di un minimo di conoscenze storiche».*

<sup>274</sup> Keynes J.M., *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Adelphi, Milano, 2009, 4<sup>a</sup> edizione.

<sup>275</sup> Mantoan D., Bianchi S., (a cura di), *Gli studi manageriali a Venezia*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2015.



- un pluralismo teorico che non scade mai nell'eclettismo;
- l'attenzione alla molteplicità di attori interessati ai destini dell'azienda;
- il ruolo del *management* professionale nella razionalizzazione delle decisioni d'impresa;
- la costante attenzione al ruolo dei sistemi-Paese e delle loro aggregazioni nella creazione del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni.

Ne discendevano alcuni corollari per quanto riguarda la progettazione di percorsi di studio. Le istituzioni formative avrebbero dovuto ispirarsi al principio dell'ubiquità (J. Attali)<sup>276</sup> che per i docenti, non meno che per gli studenti e gli stakeholder, significa rispettare senza esasperare il principio di specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie capacità, aperti alle culture e alle idee degli altri, disponibili ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie. Le crisi ricorrenti erano l'occasione per ripensare i modelli di *management*, rivedere gli strumenti gestionali, far emergere nuovi ruoli.

Il rafforzamento manageriale delle Pmi che hanno fatto il miracolo economico del Nordest richiedeva professionalità in grado di dialogare con questi imprenditori e nello stesso tempo di accompagnarli nel mercato globale attraverso la modernizzazione della strumentazione gestionale. Concentrandosi sulle mitiche Pmi si dovevano evitare due insidie. La prima celebrativo-consolatoria, tesa a descrivere e commentare i successi passati, la seconda depressivo-assolutoria che attribuisce comunque ad altri (la finanza, la politica, ...) le difficoltà emergenti. Le performance di questi imprenditori testimoniavano di un percorso originale di successo, potenzialmente in grado di proiettarsi e rinnovarsi nel prossimo futuro. Sarebbe stato sufficiente per rimontare i tre lustri di sostanziale ristagno o di debolissima, e in ogni caso inadeguata, crescita? Sarebbe stato sufficiente ad annullare uno svantaggio di natura sistemica che affliggeva le nostre imprese? Per tentare di rispondere è stato fondamentale il dialogo intenso e costante della facoltà con gli imprenditori che dimostravano di capire e condividere il nostro progetto. Oggi per interventi di questo tipo si parla di terza missione, per noi allora facevano parte della missione *tout court*.

### ***Business e istituzioni***

Siamo passati senza troppi danni attraverso lo scoppio della bolla delle *new economy*, la crisi dei *subprime*, e ci siamo affacciati alla *digital disruption*. Marc

<sup>276</sup> Attali J., *Sopravvivere alla crisi, sette lezioni di vita*, Fazi, Roma 2010.



Augé<sup>277</sup> ci aveva ormai da qualche decennio fatto notare che passiamo molto tempo in spazi sociali e economici da lui definiti *non luoghi*, intesi come grandi concentrazioni di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo: aeroporti, supermercati, autostrade. Dove si entra declinando la propria identità (carta d'imbarco, carta fedeltà, telepass) per piombare subito dopo nell'anonimato. L'identità è una dimensione che la teoria economica standard aveva rimosso da tempo creando modelli che per funzionare avevano bisogno di negarla.

L'economia reale, che con le piccole e medie imprese terziarie e manifatturiere aveva invece creato le sue fortune facendo leva sull'identità, avrebbe dovuto confrontarsi con uno scenario inquietante. Uno scenario fatto di *non* persone (l'individuo ridotto a operatore logico) che si aggirano per *non* luoghi (i mercati che postulano l'irrilevanza della specifica identità di chi vende e chi compra) e si scambiano *non* beni (gli indici, i certificati, i future) pagando con la *non* moneta degli alchimisti finanziari (cripto valute e simili).

Ma è proprio da questo confronto che l'economia reale avrebbe potuto trovare una sua rivincita, puntando sul valore della prossimità e delle persone senza cadere nelle trappole dell'eccesso di localismo e delle migrazioni di giovani a elevata scolarità che fuggono da quelle trappole.

Veniva ampiamente sottovalutata “*la portata effettiva del mutamento istituzionale necessario*” per assorbire e valorizzare l'impatto delle nuove tecnologie. Questo avrebbe comportato “*grandi cambiamenti nei sistemi formativi e educativi, negli stili di direzione e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale di beni e servizi, nell'apparato concettuale di economisti, giuristi e politologi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo*”<sup>278</sup>.

Studiavamo le *supply chain* scoprendo che l'aver sottoposto l'estensione delle filiere a soli criteri di efficienza si è rivelato negativo sia per gli Stati sia per le singole aziende. Scoprendo i rischi insiti in un eccesso di efficienza produttiva e di specializzazione territoriale, settoriale e tecnologica. Analoghi rischi si correvano nella costruzione di percorsi formativi dove un eccesso di specializzazione, di concentrazione disciplinare, genera rigidità nell'incontro con il mercato del lavoro.

A posteriori gli imprenditori avrebbero capito il grado di elasticità da introdurre nel loro business model e nelle filiere così da essere in grado di dare una risposta adeguata agli choc esterni. Stessa operazione, da parte nostra, per

<sup>277</sup> Augé M., *Nonluoghi, introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, 1996.

<sup>278</sup> Freeman Ch., Soete L., *L'onda informatica: nuove tecnologie e occupazione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1986.



valutare il grado di elasticità da introdurre nei percorsi di formazione, così da dotare i nostri laureati di capacità di reazione e di adattamento a una domanda mutevole.

### *I compagni di viaggio*

La facoltà poté contare, come già ricordato, su un'interazione assidua con una serie di personaggi che hanno creato uno dei fenomeni imprenditoriali più interessanti del Paese (e non solo) la cui frequentazione ha ispirato molte delle nostre scelte e arricchito i contenuti dei nostri corsi, con le loro testimonianze dirette. Con le quali si sono nutriti i nostri studenti che hanno avuto la fortuna di ascoltarle<sup>279</sup>:

- Pietro Marzotto amico della prima ora della facoltà impegnato in processo di rinnovamento del Gruppo di famiglia attraverso acquisizioni in Italia e all'estero tra le quali spiccava quella di Hugo Boss in Germania; una stagione presto sostituita dalle acquisizioni dei francesi in Italia; ricordo una colazione di lavoro a Villa Trissino Marzotto cui partecipai con Francesco Favotto e Alessandro Penati nel corso della quale Pietro Marzotto ci sferzò ma ci dette anche alcuni buoni consigli;

- Mario Carraro<sup>280</sup>, figura di imprenditore e di intellettuale che ha trasformato la componentistica delle macchine agricole e di movimento terra in un business dotato di autonomia, che ha aperto la strada dell'India e della Cina da *insider* mentre i suoi colleghi vi andavano per una delocalizzazione opportunistica; a lui abbiamo conferito la nostra prima laurea *honoris causa*; con lui abbiamo costituito l'Advisory Board di cui fu presidente e con lui abbiamo sperimentato la tesi con stage in Cina in un'epoca in cui gli studenti cercavano soprattutto stage in Inghilterra e Stati Uniti;

- Enrico Marchi, manager divenuto imprenditore che ha trasformato un sonnacchioso aeroporto gestito da una società pubblica in un gruppo che è cresciuto e ha aggregato aeroporti in Italia e all'estero, che ha fatto di una cittadina come Conegliano una piazza finanziaria che fa concorrenza alle banche tradizionali innovando le forme del credito.

E poi molti altri – tutti esempi di innovatori che crescono, rischiano, senza contrapporsi alla mistica dei distretti e delle piccole imprese ma tentando strade diverse – di cui mi piace qui ricordare almeno: Luigi Rossi Luciani, Francesco

<sup>279</sup> Con questa esposizione quasi quotidiana di docenti e studenti al confronto con i protagonisti del miracolo del Nordest facevamo qualcosa di molto simile a quello che fa oggi l'intelligenza artificiale quando allena l'algoritmo.

<sup>280</sup> Si veda l'intervista nel paragrafo 6.4.



Canella, Vincenzo e Federico De Stefani, Giovanni Gajo, Alessandro Benetton, Lino Dainese, Massimo Pavin, Massimo Finco, Antonio Righetti, Mario Moretti Polegato, Bruno Vianello, Roberto Siagri, Matteo Lunelli, Stefano Beraldo, Sandro Boscaini, Franco e Marco Stevanato, Dino Tabacchi, Gian Filippo Cuneo, Massimo Carraro.

Queste frequentazioni culminarono nelle quattro edizioni dei “Dialoghi sull’economia e il management” a cui parteciparono tra gli altri Corrado Passera, Andrea Guerra, Guido Rossi, Gian Mario Tondato, Tito Boeri, Ugo Trivellato, Roberto Siagri e altri.

Alcuni di questi sono anche stati membri del primo Advisory Board<sup>281</sup> che non aveva solo imprenditori ma anche umanisti come lo scrittore Massimo Lolli e Paolo Poletтини uno dei fondatori del Festival della Letteratura di Mantova.

Voglio qui ricordare i due interventi particolarmente significativi di Ennio Doris e Cesare De Michelis.

### ***Ennio Doris e la banca virtuale***

Ennio Doris (1940-2021) ci parlò della sua banca virtuale nel novembre del 2001, in un’aula costellata di ponteggi e tubi a vista dei locali ex Fiat di via Venezia che ci ricordava la comune origine metalmeccanica: la facoltà nata in un officina. Egli aveva infatti iniziato la carriera manageriale nei capannoni delle Officine Meccaniche Talin di Cittadella per poi fondare Mediolanum, la sua creatura, la banca senza sportelli, che era da qualche anno quotata alla Borsa di Milano.

Doris cominciò il suo intervento estraendo il telefonino, lasciando così credere per qualche secondo di essere il solito manager cellulare-dipendente. Digitò lentamente un numero e mise in viva voce l’apparecchio. Dall’altra parte rispose un operatore di Mediolanum. “*Sono Ennio Doris*”, si presentò. Il suo interlocutore non lo riconobbe anche perché gli fornì subito i numeri identificativi del suo conto e le chiavi che lo abilitavano a operare. Proseguì: “*Quanto quota oggi Mediolanum?*”. Ricevuta la risposta ordinò di acquistare al meglio mille azioni. Chiese di ricevere l’eseguito via fax e fornì il numero della portineria della facoltà che si era preventivamente procurato. In poco più di un minuto aveva spiegato la sua banca virtuale. Il resto della lezione fu dedicato a trasmettere l’entusiasmo, l’ottimismo e la passione che erano alla base del suo modello di banca senza sportelli ma “costruita attorno a te”, come alcuni anni dopo l’avrebbe immortalata con il suo celebre spot.

<sup>281</sup> Si veda paragrafo 6.5.



Poco dopo entrò in aula Valeria Longo, l'addetta alla portineria, e gli consegnò un fax. Anche in questo dimostrò la sua attenzione ai dettagli organizzativi e la sua capacità di ottenere collaborazione: era riuscito, pur intervenendo in un ambiente che non gli era familiare, e senza chiedere aiuto a nessuno, a farsi portare in aula un messaggio urgente. Cosa che non era alla portata di un comune professore. Doris esaminò il fax e richiamò il funzionario Mediolanum per fargli notare che essendo il cliente Presidente della banca che intermediava l'acquisto di proprie azioni, egli avrebbe dovuto riconoscere il suo presidente e avrebbe quindi dovuto raccogliere la liberatoria sul conflitto di interessi. Lo fece in maniera molto garbata e simpatica con un chiaro intento pedagogico. Questo *coup de théâtre* fu più efficace di qualsiasi disquisizione sugli scenari finanziari e tecnologici emergenti.

### ***De Michelis umanista imprenditore***

Cesare De Michelis (1943-2018) intellettuale, studioso di letteratura, scopritore di talenti letterari, acuto commentatore delle vicende politiche e imprenditore editoriale. Dapprima cercò di sottrarsi al nostro invito motivando di essere un professore di Letteratura italiana e di non sentirsi adeguato a parlare di Economia. Ma la sua resistenza fu rapidamente superata dalla curiosità verso la sfida di cimentarsi in un'aula universitaria nel suo ruolo di imprenditore. Eravamo negli anni del cambio di secolo.

Il caso di Marsilio Editori<sup>282</sup> risultava interessante per le specificità di un settore del tutto diverso dalle specializzazioni produttive del Nordest.

La crescita manageriale della Marsilio era interessante sia per la sua linea editoriale nella narrativa come nella saggistica di qualità sia per la capacità di mantenere pure tra alti e bassi un equilibrio economico in un settore molto difficile. Dove riusciva a scoprire, occupare o allargare nicchie di mercato in grado di dare ritorni di immagine e di fatturato senza rinunciare a fare cultura. La testimonianza di Cesare De Michelis conquistò i nostri studenti. In primo luogo per l'amore verso il prodotto e la capacità di trasferire la sua passione a tutta la sua squadra coinvolgendo distributori e clienti, il che lo rendeva molto simile, senza averne forse consapevolezza, al tipico imprenditore veneto. Che, com'è ampiamente noto, si tratti di scarpe o macchine utensili, è in totale comunione con ciò che produce. E poi li conquistò per la familiarità con cui maneggiava concetti base dell'economia aziendale applicandoli al momento che stava vivendo la sua casa editrice.

<sup>282</sup> Sassano M., *I libri sono come le ciliegie. Cesare De Michelis in parole sue*, Marsilio, Venezia, 2019.



Insistette molto sui fattori che devono spingere l'imprenditore alla crescita: le economie di scala, l'accesso alla distribuzione, la visibilità, l'attrattività per risorse umane pregiate tra le quali un ruolo particolare è giocato dagli autori. Ma spiegò anche che i percorsi per la crescita possono non essere lineari e passare per alleanze, cessioni, acquisizioni, ibridazioni nelle quali l'imprenditore deve essere in grado di fare leva sulle risorse tecniche e finanziarie che è in grado di mobilitare ma nello stesso tempo preservare il suo ruolo e le sue competenze distintive.

### ***Altri confronti***

Non solo imprenditori, abbiamo ospitato anche studiosi impegnati su vari fronti e portatori di visioni innovative su problemi emergenti.

Nel 2001 abbiamo ospitato Michael Piore nell'ambito del workshop annuale dei docenti di Organizzazione aziendale. In quell'occasione gli ospiti hanno ascoltato in un palazzo affacciato su Prato della Valle, nell'interpretazione di Quinto Rolma, l'orazione al Cardinal Cornaro di Angelo Beolco detto Ruzante. Ruzante chiedeva migliori condizioni di vita per i contadini con argomenti (se stanno bene sono più felici e producono di più) che oggi fanno pensare alle moderne politiche di welfare aziendale.

Nel 1997 Tony Blair al Congresso delle Trade Unions aveva scioccato tutti ricordando *"A Londra le persone che lavorano nei servizi finanziari sono più degli abitanti di Francoforte. Dal 1979 ci sono 4,5 milioni di persone in più nei servizi e 2,6 in meno nel settore manifatturiero. 1,8 milioni lavorano nel turismo. Solo il design vale oggi 1,2 miliardi di sterline l'anno e in Gran Bretagna dà lavoro a oltre 300.000 persone, più che l'industria dell'auto. Oggi i proventi realizzati all'estero dal mercato della musica rock sono maggiori dell'industria dell'auto"*. Ne abbiamo parlato con Michael Terry di Warwick, discusso con Alessandro Penati; era fiorita la New Economy.

Da Chicago Luigi Zingales arruolato da Padova tra i Chicago Boys ci presentò nel 2004 il suo *Saving Capitalism from the Capitalists*, scritto con Raghuram Rajan. L'allora quarantenne Luigi Zingales, padovano di nascita, laureato alla Bocconi, era uno degli economisti emergenti nello scenario mondiale che ha sfondato negli Usa a riprova della bontà della scuola italiana che sforna giovani in grado di inserirsi con ottimi esiti in contesti più avanzati e competitivi.



### ***How we compete***

La domanda che angosciava chi studiava l'economia locale in piena globalizzazione era la seguente: “*Stiamo andando verso un’omologazione dei modelli di business indotta da un’economia globale, oppure avranno ancora un ruolo le specificità? E quali specificità? Quelle dei diversi territori o quelle delle singole imprese?*”. Un’occasione di approfondimento fu quando invitammo nel maggio 2006 Suzanne Berger che aveva appena pubblicato *How we compete* tradotto in Italia da Garzanti. La nota studiosa era allora in organico all’Industrial Performance Center del Mit di Boston dove un nutrito gruppo di ricercatori seguiva con particolare attenzione l’evolversi dell’economia mondiale. Una ventina d’anni prima i suoi colleghi Michael Piore (Mit) e Charles Sabel (Columbia University) con il libro *The second industrial divide* (1984) avevano fatto scoprire l’Italia agli americani, e un po’ anche agli stessi italiani, con un grande affresco sulla specializzazione flessibile delle piccole imprese distrettuali fondate da quadri, tecnici e operai in fuga dalle grandi imprese industriali meccaniche e tessili in crisi (nel Nordest le ricorrenti ristrutturazioni di Zanussi a Pordenone, Sanremo a Caerano San Marco, Marzotto a Valdagno furono la base di moltissimi spin-off che contribuirono a creare il miracolo del Nordest). Con questo libro Suzanne Berger suonava la sveglia, prendendo le mosse da tre modelli di competizione: il primo, il modello della convergenza forzata dal mercato, caro agli economisti; il secondo, il modello della varietà dei capitalismi nazionali e il terzo il capitalismo della *legacy*, dell’eredità, della storia, delle competenze accumulate dalle singole imprese. Analizzando un vastissimo materiale empirico (oltre cinquecento imprese intervistate in tutto il mondo), rivedeva i tre modelli sui quali incombe la frammentazione modulare della produzione che consente di distribuire a livello planetario la fabbricazione di componenti che poi sono assemblati nelle combinazioni più varie. I tre modelli possono anche convivere nello stesso settore e, in taluni casi, anche nella stessa impresa. Ma Suzanne Berger manifesta tutte le sue simpatie per il terzo modello. E il Veneto? Il Veneto ci spiegava Suzanne Berger è appunto la dimostrazione della possibilità di rendere dinamica l’eredità del passato, creando nuove imprese in settori dove sembrava non ci fosse più nulla di nuovo da dire, com’è accaduto nel tessile e abbigliamento e nel manifatturiero. Mancavano le innovazioni radicali non alla portata della piccola impresa. E la delocalizzazione governata dal minor costo del lavoro si sarebbe rivelata perdente perché non sostenibile e comunque a rischio di dispersione del know-how indipendentemente dalle ormai impraticabili protezioni legali e doganali.



## ***Gli stage***

Molti dei nostri partner avevano capito l'importanza che attribuivamo allo stage se opportunamente strutturato e quindi si impegnarono seriamente per garantirne il successo emarginando coloro che facevano un uso un po' opportunistico della possibilità di avere forza lavoro a un costo nullo o irrilevante e usavano questi giovani come jolly in compiti con infimi contenuti professionali. Il che poteva essere comunque valorizzato perché vedere un'azienda, capire cosa significhi avere un capo e dei colleghi costituisce pur sempre un'occasione formativa, anche se in buona parte sprecata, sia nell'ottica dell'azienda che in quella del giovane.

Alcuni di noi pensavano che fosse necessario impostare lo stage in modo nuovo, soprattutto per le lauree specialistiche e i master universitari. Per noi sarebbe stato interessante spingere gli stage internazionali ma la vera novità doveva essere quella di spingere gli stage non verso le aree già preferite dagli studenti (Inghilterra, Francia e Stati Uniti), ma in quelle dove si stavano dirigendo i flussi della multilocalizzazione governata non tanto dalla ricerca di minori costi di lavoro, quanto piuttosto dall'apertura di nuovi mercati, ampliamento della gamma di prodotti, joint venture con imprenditori locali, controllo di supply chain estese. Per le quali le aziende avevano bisogno di inviare non solo capireparto per organizzare la produzione, ma anche quadri, dirigenti, impiegati in grado di ampliare la prospettiva. Dovevano disporre anche di analoghe figure locali che conoscevano il nostro Paese, la nostra lingua, il nostro modo di lavorare.

Non tutto era semplice. *“Ho proposto a una ragazza di Treviso uno stage nel nostro stabilimento di Fiesso d'Artico, ma mi ha fatto un sacco di difficoltà sulla distanza da casa disagevole da coprire coi mezzi pubblici. Ho subito lasciato perdere e non ho avuto alcuna difficoltà a sostituirla con una ragazza di Philadelphia che è venuta senza batter ciglio”*. A raccontarci questo episodio fu Pierre-Olivier Aguinahlin responsabile risorse umane della Manufacture de Souliers Louis Vuitton, lo stabilimento che il gruppo francese del lusso ha costruito in riviera del Brenta. Possibile che quaranta chilometri possano scoraggiare un giovane nell'epoca della globalizzazione? Senza entrare nei particolari del caso, credo che avremmo dovuto tutti riflettere su episodi come questo, sperando che costituissero solo delle eccezioni. Per fortuna potevamo citare un altro caso che andava nella direzione opposta. Riguardava una ragazza di Montebelluna che era andata in stage in Francia nel quartier generale della Michelin, la multinazionale produttrice di pneumatici, aveva fatto una buona tesi per la laurea magistrale sulla ristrutturazione di un loro stabilimento localizzato in Polonia e alla fine dello stage era



stata assunta a Clermont-Ferrand dove ha fatto un'ottima carriera. Un altro caso è stato quello di una ragazza che non ha esitato a trasferirsi in Cina per uno stage alla Carraro dove ha svolto una ricerca sulle strategie del *local for local*.

È evidente che non si può ragionare su singoli casi, ma avemmo l'impressione che il nostro interlocutore di Louis Vuitton volesse dirci che aveva rilevato nei giovani veneti una minore apertura rispetto ai loro coetanei europei o americani. Nel frattempo le cose sono molto cambiate.

### ***Laureati all'estero***

Di solito, uno dei dati di cui le aziende danno più evidenza nella loro comunicazione è la percentuale di export. Quando questo dato cresce e diventa una parte importante del fatturato lo si esibisce con orgoglio. Ma allora, perché chi "produce" laureati cita la percentuale degli espatriati come un problema e non come un indicatore di successo? C'è chi ritiene necessario superare l'idea che l'università debba servire un mercato del lavoro domestico, e quindi che le aziende non debbano cercare nelle università a km zero i laureati di cui necessitano. Se un'università ambisce a primeggiare nella didattica e nella ricerca il mercato per i suoi laureati è il mondo. Se l'azienda vuole essere innovativa deve cercare i suoi laureati non sotto casa ma dove la ricerca è eccellente nel suo settore di attività. Questa è la globalizzazione. Purtroppo, o per fortuna, il mondo – a differenza di quanto sosteneva Freeman – non è piatto. È un mondo all'interno del quale si manifestano squilibri tra domanda e offerta di laureati, che porta ad avere situazioni locali di numeri di laureati ancora insufficienti rispetto al fabbisogno, abbinati a flussi in uscita verso altre regioni (Emilia-Romagna e Lombardia) e verso l'estero.

Quest'ultimo aspetto potrebbe essere compensato, si diceva, da flussi in entrata sia come studenti sia come laureati. E qui, anche per la facoltà di Economia di Padova, si imponeva una riflessione e una scelta: cercare l'attrattività accentuando le caratteristiche qualitative negli studi e negli impieghi secondo gli standard internazionali – cosa che si sta perseguendo con un certo successo pur partendo da posizioni svantaggiate – o in alternativa (ma sarebbe meglio in aggiunta) accentuare le caratteristiche peculiari dei propri studi e dei propri impieghi. Cioè, invece di perseguire solo l'obiettivo, invero arduo, di dare un prodotto comparabile con quello di Londra o New York, focalizzare e valorizzare il modello di vita, d'impresa, di ricerca e di innovazione del territorio del Veneto, una regione laboratorio a cielo aperto unico e irripetibile. Che si può studiare e capire solo qui.



La narrazione sul Veneto e sul Nordest ha dedicato molta attenzione a coloro che, per usare le parole di Del Vecchio, “*si sono fermati al primo successo*” e hanno venduto e tirato i remi in barca. Meno attenzione ha dedicato, e dedica, alle imprese che sono andate oltre, che sono cresciute, che oggi sono impegnate nella frontiera delle nuove tecnologie dei nuovi modelli di crescita e internazionalizzazione. Eppure nel Nordest si sono formati gruppi di rilevanza internazionale, con fatturati miliardari che continuano a crescere. Il maggiore gruppo bancario italiano deve all’apporto delle Casse di Risparmio e delle Banche popolari del Nordest una parte consistente dei suoi asset. Un territorio che si è rivelato un contenitore che continua a generare cambiamenti in campo finanziario e bancario: a Conegliano e a Mestre stanno prosperando almeno due casi esemplari con modelli di business finanziario innovativi che promettono di crescere e non solo in termini dimensionali.

A Treviso è nata e cresciuta una delle maggiori holding italiane private di investimento. A Treviso si è sviluppato un gruppo mondiale del piccolo elettrodomestico che ha «salvato» celebri brand europei del settore. Tra Venezia e Trieste è radicata una delle maggiori compagnie europee di assicurazione. E le citazioni potrebbero continuare nel *fashion*, nell’agro-alimentare, nel gioiello, nell’aerospaziale. Ci troviamo di fronte a un territorio che dovrebbe integrare con più forza nel suo orizzonte la grande impresa. Questo aumenterebbe l’attrattiva della regione nei riguardi delle giovani leve motivate e professionalmente preparate che altrimenti cercano in altri territori, in patria e all’estero, risposte alle loro aspirazioni.

### ***Trasferimento tecnologico***

Un effetto collaterale della presenza di Economia nell’ateneo fu il lancio di “Start Cup”, una *business plan competition* con il compito di diffondere tra i giovani laureati, dottori di ricerca, ricercatori il virus dell’imprenditorialità, trasformando un’idea nata dagli studi e dalle ricerche scientifiche in un progetto d’impresa che sarebbe stato vagliato da una commissione di esperti. I migliori avrebbero ricevuto premi in denaro e soprattutto l’assistenza di un *business angel* per consolidare il progetto fino ad arrivare alla finale nazionale. L’idea di questa competizione, importata dal Mit di Boston, svolse un ruolo nel favorire l’incontro tra ricerca e impresa che avrebbe portato al nostro ateneo un portafoglio 60 spin off universitari (2023).

Accanto e a completamento di “Start cup” con il decisivo contributo finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, fu aperto Start



Cube un incubatore che ospitava le primissime fasi di vita degli spin-off e fu creato un ufficio per il trasferimento tecnologico gestito dal dott. Andrea Berti. Questi poteva contare sulla sua precedente esperienza nella nostra facoltà dove aveva gestito i rapporti con le imprese. Alcune celebri università americane e inglesi alimentano parte dei loro bilanci con spin-off e cessione di brevetti. Questi spin-off sono essi stessi divenuti oggetto di studio. Federica Destro ha svolto nell'ambito della facoltà di Economia, una ricerca sugli stili di leadership adottati. Analizzando un campione di trenta spin-off presso gli incubatori Start Cube di Padova, La Fornace di Treviso, Venice Cube alla Giudecca, Techno Seed di Udine e Alma Cube di Bologna, ha esaminato la relazione tra successo e stile di leadership del fondatore. Tra una leadership verticale basata sulla gerarchia e una leadership orizzontale basata sulla partecipazione tra pari, la Destro ha dimostrato che i risultati migliori in termini di fatturato e di rapidità della crescita si ottengono con la seconda. Conclusione densa di conseguenze per una revisione degli stili di leadership per tutti i tipi di aziende.

### ***Dipartimento vs facoltà***

I primi due decenni di vita della Facoltà sono stati movimentati dalle “riforme a mezzo di riforme”: la riforma degli ordinamenti didattici, l'autonomia (statutaria, organizzativa, finanziaria, didattica, ecc.) degli atenei, il passaggio dalle lauree quadriennali al così detto 3+2 presto trasformato in lauree di primo livello e lauree magistrali, il ridimensionamento delle facoltà e l'assorbimento della didattica nei dipartimenti. Non fu un passaggio indolore. Lo si vede nella discussa esperienza delle lauree triennali. Alla laurea triennale erano state attribuite finalità contraddittorie: dare un titolo a valenza professionale, subito spendibile sul mercato del lavoro, e preparare a studi più approfonditi. Evidentemente non era possibile perseguire le due finalità con uno stesso percorso. La sfida era di mantenere il livello caratteristico dell'istruzione universitaria e nello stesso tempo garantire vie di uscita individuali, coerenti con diversi obiettivi occupazionali e formativi. Per vincerla sarebbe stato necessario che i corsi di studio prevedessero una forte libertà di scelta, senza ingessature volte più a garantire poteri ed equilibri accademici che rispondere alle esigenze degli studenti. L'offerta didattica per la laurea triennale avrebbe dovuto essere costruita con autonomia, sulla base delle vocazioni delle singole facoltà. Il sistema dei crediti, un'altra novità tutta da gestire, si sarebbe prestato bene a creare percorsi a geometria variabile, senza abbassare il livello di tutti. Ciascuno studente, sulla



base delle proprie capacità e inclinazioni, avrebbe potuto trovare un'adeguata collocazione, con un mix di crediti diverso a seconda che intendesse proseguire negli studi o fermarsi.

Era poi necessario orientare meglio la domanda. Che rivolgeva – se non spingeva – all'università anche chi avrebbe potuto trovare risposte in livelli formativi e in organizzazioni raccordate con le università ma non necessariamente tali. Ancor oggi l'università potrà impegnarsi in un profondo cambiamento interno e misurarsi con il ripensamento dei contenuti degli insegnamenti e dei metodi didattici aperto dalla prospettiva dei corsi biennali di specializzazione appoggiati alle ITS Academy del Veneto e alle molte imprese che vi operano.

Un punto qualificante della “riforma Gelmini” su cui c'è stato un generale consenso, ha riguardato il rafforzamento del potere dei dipartimenti. Era previsto che il ruolo delle facoltà avrebbe dovuto essere svolto da non meglio precisate strutture di coordinamento non obbligatorie. Spostare potere e risorse dalle facoltà ai dipartimenti era essenziale ma non significava necessariamente risolvere le prime nei secondi. L'esperienza già allora insegnava che nei casi realizzati di totale coincidenza tra dipartimento e facoltà, i risultati non erano stati esaltanti né sul fronte della ricerca (autoreferenziale) né su quello dei percorsi formativi (dissociati dai bisogni della domanda)<sup>283</sup>. Alcuni di noi pensavano che una tensione dialettica tra dipartimento e facoltà fosse fondamentale. Trasferire i risultati della ricerca in percorsi formativi che rispondessero alle esigenze del mercato del lavoro e delle professioni e non a quelle dei ricercatori, era e rimane un lavoro delicatissimo che avrebbe richiesto risorse dedicate, competenze e sensibilità che i dipartimenti non potevano improvvisare. Buttare a mare etichette, esperienze, tradizioni che il mercato conosceva già e apprezzava poteva essere problematico.

### ***Un'agenda per i prossimi anni***

In tema di futuro molti citano un aforisma di John Maynard Keynes del 1923: «*Nel lungo periodo siamo tutti morti*». E lo usano come un invito a occuparsi di quello che si può concretamente fare subito senza aspettare che il tempo

<sup>283</sup> Successive ricerche avrebbero confermato alcuni problemi di equilibrio tra didattica e ricerca: Reborà G., “The Effects of University Governance Reforms in Italy” 2013 (problemi di coordinamento e conflitti di interesse tra didattica e ricerca); Montanari F., Torlone S., “Academic Governance and University Autonomy: The Italian Case” 2015 (questo studio ha evidenziato le difficoltà legate alla gestione delle nuove responsabilità, in particolare per quanto riguarda la didattica).



e il mercato aggiustino le cose. Pochi ricordano che Keynes alcuni anni dopo (1942) specificò che “*nel lungo periodo quasi tutto è possibile*” che può essere preso come un appello ad alzare lo sguardo, a creare una visione, a costruire il futuro più che a prevederlo. Il ritmo dei cambiamenti è tale che ogni previsione ha scarse probabilità di successo. Più che singole decisioni serve una progettualità in grado di creare un ecosistema favorevole all’innovazione che non può essere affidata solo all’inventiva di qualche *animal spirit* imprenditoriale o accademico. L’università e in particolare una scuola di economia deve sentirsi parte di questo ecosistema che ha favorito performance eccezionali per buona parte della seconda metà del secolo scorso e per questo scorcio del nuovo, ma potrebbe aver bisogno di una rivisitazione che lo irrobustisca e ne consolidi le caratteristiche positive.

Il dipartimento avrà nei prossimi anni il problema di attrarre studenti che compensino l’inverno demografico. In questo ha le due alternative già poste sopra: offrire un prodotto livellato sugli standard internazionali per i quali ha buone potenzialità di riuscita o fare leva sul fatto di essere in grado di offrire lo studio di modelli unici che si possono studiare solo qui. Le due alternative non sono contrapposte possono anzi convivere e fecondarsi reciprocamente. Mentre per la prima il percorso è noto, per la seconda è in buona parte da costruire anche se può contare sull’esperienza dei primi anni di vita della facoltà di Economia.

Che dovrebbe facilitare il confronto con un quadro economico, tutt’altro che rassicurante, i cui tratti distintivi sono i seguenti. Ci sono imprese che alimentano la crisi e altre che la battono, dimostrando una grande capacità propositiva e spesso anche ottimi conti.

Alimentano la crisi le imprese che non hanno saputo rigenerare il loro modello di business, certe aziende di servizi (credito, utility, infrastrutture) che hanno ripreso, sì, a macinare profitti sfruttando però la scarsità di concorrenza che consente loro di far pagare ad altri le proprie inefficienze. Alimentano la crisi quelle piccole imprese che, a forza di essere celebrate come la fonte del miracolo e la soluzione di tutti i ritardi dell’economia regionale, hanno finito col crederci e oggi sono alle prese con la “finanziarizzazione” dell’economia e con una competizione che resta globale, checché ne dicano i profeti della deglobalizzazione.

Battono la crisi molte medie aziende che, non avendo la pesantezza delle grandi né gli handicap delle piccole, sono riuscite a rinnovare le proprie strategie e a ricollocarsi nelle fasi cruciali di una filiera produttiva ormai senza confini, nonostante le sirene del *reshoring*. In altre parole, battono la crisi le aziende che si sono aperte. Questa apertura ha però fatto decadere alcuni carat-



teri e alcuni riferimenti dell'impresa comunitaria. È venuto meno in certi casi il riferimento alla famiglia e il radicamento territoriale. L'impresa aperta si alimenta di rapporti effimeri e flessibili, di strutture a geometria variabile, di continue ibridazioni. Invece di attardarci in rievocazioni retoriche delle indubbie virtù dell'impresa comunitaria, dovremmo cercare di risolvere i problemi posti dall'impresa aperta. Non è semplice e non è nemmeno escluso di dover provare a ricostruire l'impresa comunitaria. Bisogna però partire dalle caratteristiche dell'impresa aperta.

Come si dà unità a un'impresa che non ha più i riferimenti forti in una coesione della proprietà, della famiglia o della comunità locale? Cosa accade, per esempio, quando a una famiglia si sostituisce un fondo di *private equity* che ha un rapporto spesso provvidenziale, ma, per definizione, a tempo determinato? Come si gestisce l'identità di un'impresa dove prevalgono rapporti flessibili e strutture a geometria variabile? Come si conserva il vantaggio competitivo quando la conoscenza è diffusa, accessibile, facilmente riproducibile e dove la strumentazione di protezione della proprietà intellettuale e dei confini commerciali è del tutto inadeguata? Come si dà continuità a un'impresa dove la competizione impone ripetuti e improvvisi cambiamenti del business? Come si gestisce un'impresa dove il *management* è spinto da sistemi retributivi che oltre a incentivare i buoni risultati espongono anche alle tentazioni di comportamenti opportunistici? Sono questi i temi all'ordine del giorno.

Portare i grandi temi della trasformazione digitale, dell'AI generativa, della sostenibilità, dei nuovi materiali e delle nuove fonti di energia, dell'inclusione è la grande sfida che sta impegnando le nostre imprese, chiamate a gestire l'ibridazione tra manifattura e servizi, tra fisico e virtuale, tra meccanico e biologico. È improbabile che le soluzioni nascano da una o poche imprese, più probabile che il «brodo di coltura» si trovi nelle filiere. Filiere che richiedono l'apporto di una pluralità di attori individuali e collettivi, compreso l'attore pubblico. Il contenitore delle filiere non può più essere solo un sistema locale come lo è stato il distretto. Una filiera attraversa molti luoghi, utilizza varie tecnologie e vari strumenti finanziari. Servono soggetti aggregatori. Le modalità di aggregazione vanno dall'integrazione verticale dentro il grande gruppo all'orchestratore di filiera, dalla finanza a vocazione industriale al gruppo d'impresa a vocazione finanziaria, dal campione nazionale a quello straniero con i suoi investimenti, meglio se addizionali e non sostitutivi di quelli nazionali. Per ciascuna tipologia evocata gli esempi da citare sarebbero molti. Su tutti dominano i valori, i significati dell'agire imprenditoriale: "Senza significati non si governano le aziende"<sup>284</sup>

<sup>284</sup> Costa G., "Senza significati non si governano le aziende" in *VeneziePost* 4/10/2018 testo



e tanto meno si gestiscono le facoltà o i dipartimenti. Mi sembra una buona conclusione per questi ricordi e queste riflessioni su “my years with economia UniPd”.

dell'intervento al Seminario organizzato il 3 ottobre 2018 dal dipartimento di Scienze economiche e aziendali “Marco Fanno” sul tema «Esiste ancora l'azienda?» in onore del professor Francesco Favotto.



## **Capitolo 10**

### **Appendice. Una visione d'insieme dei 15 anni della facoltà di Economia a Padova**

#### ***10.1 Le tesi di laurea 1999-2009: un mondo di cambiamenti***

Di seguito una rappresentazione grafica relativa alle tesi di laurea nel periodo 1999-2009 (ultimo dato disponibile), che evidenzia i flussi delle tesi quadriennali, triennali e magistrali per anno, per genere (dove si vede la costante prevalenza femminile) e per area disciplinare (di rilievo l'aumento dell'area quantitativa nelle lauree triennali e dell'area aziendale in quelle magistrali).

C'è, poi, l'applicazione ai titoli delle tesi dell'interessante approccio “per mappa”, in cui si notano i termini chiave prevalenti nelle diverse lauree:

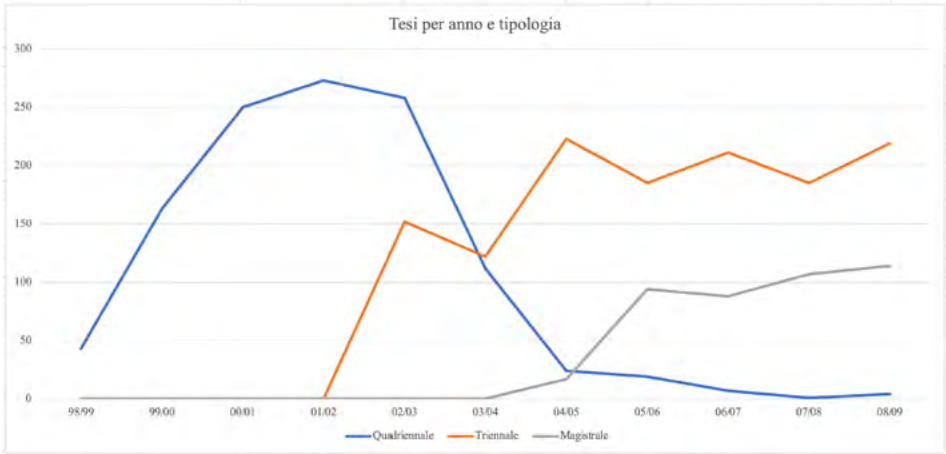
- nella laurea quadriennale: “caso, analisi, gestione, settore, Italia, mercato”;
- nelle lauree triennali: “caso, imprese, analisi, valutazione, gestione, settore”;
- nelle lauree magistrali: “caso, analisi, imprese, performance, management, rischio”.

A fronte dell'importanza dei casi aziendali, dell'analisi e della gestione, le tematiche differenziali prevalenti sembrano essere “settore” e “Italia” nelle quadriennali, “imprese” e “valutazione” nelle triennali e “imprese”, “rischio” e “performance” nelle magistrali.

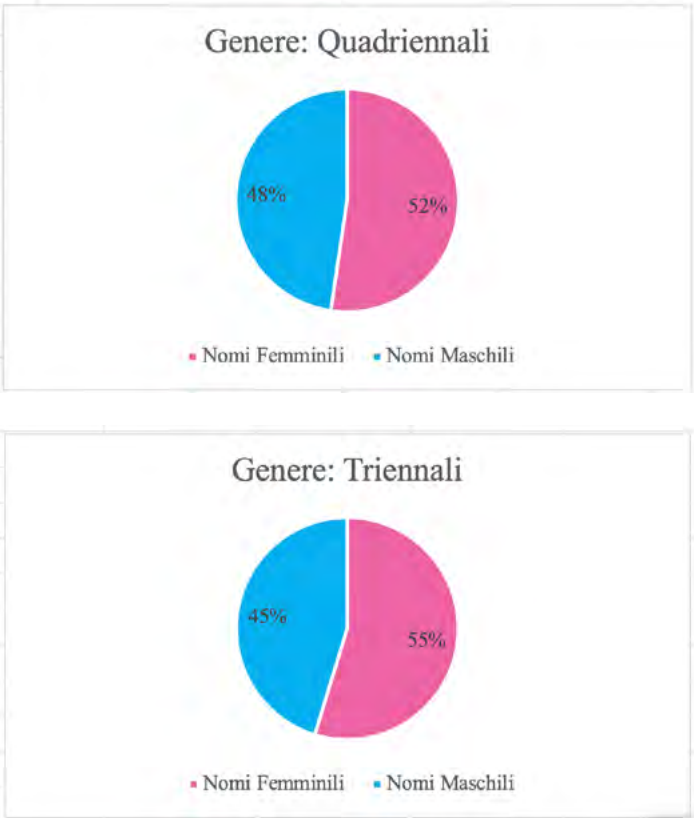
L'elenco completo delle tesi (studente, titolo, docenti) nonché l'elenco completo dei dati elementari delle voci e delle “nuvole” sono disponibili online nel sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Altri importanti materiali”.



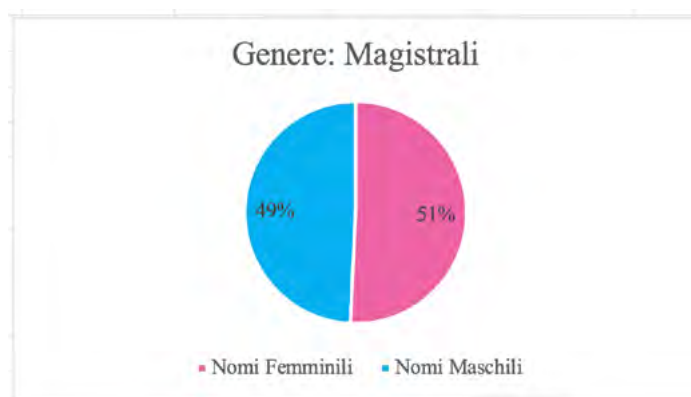
10.1.1 Tesi per tipologia e per anno



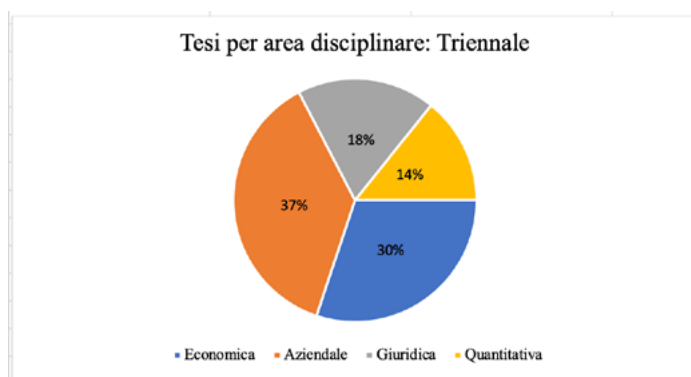
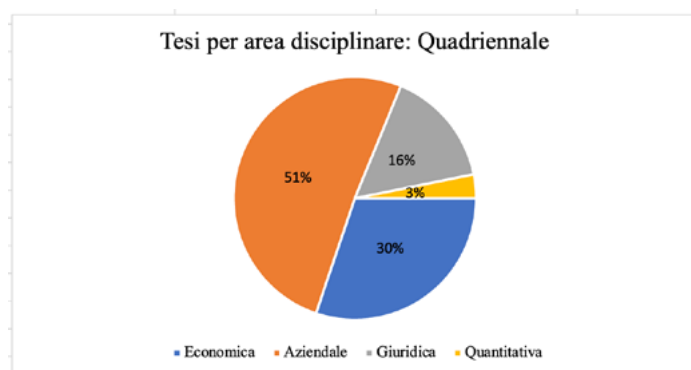
10.1.2 Tesi per tipologia e per genere







### 10.1.3 Tesi per tipologia e per area disciplinare











*Temi chiave: Magistrali*

### 10.1.5 Proposte di argomenti di tesi (sperimentazione del 1998)

La facoltà nel 1998 avviò su base sperimentale la procedura di proposta, da parte dei docenti, di possibili argomenti di tesi, che gli studenti avrebbero poi potuto scegliere. Di seguito, 157 titoli indicati da 15 docenti (elencati per ordine alfabetico) ritrovati negli archivi. Nella procedura del 1999 venne poi chiesto ai docenti di indicare, oltre agli argomenti, anche i riferimenti bibliografici e una indicazione del tasso di difficoltà.

#### **Prof.ssa Maria Silvia Avi, Ragioneria generale ed applicata**

1. Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno
2. Le strutture di conto economico
3. Le strutture di stato patrimoniale
4. Le immobilizzazioni: principi civilistici, economico-aziendali e fiscali a confronto
5. Le rimanenze finali: principi civilistici, economico-aziendali e fiscali a confronto
6. I lavori in corso su ordinazione: principi civilistici, economico-aziendali e fiscali a confronto
7. I crediti e i debiti: principi civilistici, economico-aziendali e fiscali a confronto
8. I titoli e le partecipazioni: principi civilistici, economico-aziendali e fiscali a confronto
9. La fiscalità latente e differita
10. Il bilancio sociale: strumento di gestione e di comunicazione
11. Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese
12. Il controllo di gestione nelle aziende commerciali



13. Aspetti contabili delle aziende alberghiere
14. Il controllo di gestione nelle aziende alberghiere
15. Il leasing e il factoring: aspetti giuridici, economico-aziendali e contabili
16. L'invalidità di bilancio: confronto fra normativa civilistica e principi economico-aziendali
17. Il bilancio come strumento di gestione: considerazioni sull'analisi per indici
18. I flussi finanziari e il rendiconto
19. Analisi per indici e flussi: considerazioni sull'utilizzabilità di questi strumenti
20. Il budget delle imprese alberghiere

### **Prof. Giorgio Brunello, Politica economica**

1. Gli effetti macroeconomici della riduzione dell'orario di lavoro
2. La crisi economica del Giappone negli anni 90, implicazioni per l'economia mondiale
3. L'introduzione di elementi di mercato nel settore dell'istruzione superiore
4. Formazione professionale, istituzioni regionali e piccola e media impresa nell'economia veneta
5. Il finanziamento dell'istruzione in Italia
6. Gli effetti dell'integrazione monetaria europea sulla contrattazione salariale e sul mercato del lavoro italiano
7. Liste di mobilità e collocamento. Un'analisi empirica delle politiche passive del lavoro nel veneto
8. Tasse e occupazione
9. Nuove tipologie di rapporti di lavoro
10. Disegno di meccanismi di incentivo del personale nelle pubbliche amministrazioni: teoria ed esperienze

### **Dott. Antonio Cortellazzo, Tecnica professionale**

1. L'adeguamento della struttura giuridica d'impresa alla dinamica dello sviluppo e all'assetto della proprietà
2. Successione nell'impresa e continuità della gestione
3. La partecipazione di merchant bank al capitale dell'impresa - aspetti tecnici e contrattuali
4. Le alleanze tra imprenditori - aspetti tecnici e contrattuali
5. L'accesso delle piccole e medie imprese al mercato finanziario - il processo di maturazione e i presupposti
6. Il recupero dell'impresa in crisi - la inadeguatezza delle norme sulle procedure concorsuali
7. La governabilità della società a partecipazione paritetica



8. L'intestazione fiduciaria delle partecipazioni sociali - utilità e scopi
9. Il rapporto di cambio nelle fusioni e nelle scissioni societarie

**Prof. Giovanni Costa, Organizzazione aziendale**

1. La supplenza organizzativa: didattica universitaria, il caso Cepu
2. Impatto delle nuove tecnologie sui costi di transazione e coordinamento. Impatto di internet sull'organizzazione aziendale
3. I meccanismi di coordinamento nelle organizzazioni reticolari
4. Le strutture di governo delle transazioni nel settore tessile-abbigliamento
5. Il vendor rating
6. Re-engineering
7. Carte dei valori e codici etici
8. Assetti istituzionali e assetti organizzativi
9. Strutture organizzative degli enti locali
10. I cambiamenti organizzativi nelle piccole imprese familiari

**Prof. Giovanni Costa, Strategie d'impresa**

1. Casi aziendali
2. Strategie di internazionalizzazione nelle piccole e medie imprese
3. Strategie competitive nelle settori privatizzati
4. Strategie deliberate e strategie emergenti nei distretti industriali

**Prof. Giovanni Costa, Organizzazione e gestione delle risorse umane**

1. Le società di ricerca e selezione del personale
2. L'orario di lavoro
3. La gestione della flessibilità
4. I contratti d'area e delocalizzazione
5. La gestione delle risorse umane immigrate
6. Stock options e sistema premiante
7. Valutazione del capitale umano nelle società calcistiche
8. La variabilità retributiva nella pubblica amministrazione
9. Il lavoro interinale nell'esperienza italiana
10. Il telelavoro

**Dott. Benedetto Costantino, Diritto internazionale privato**

1. Il criterio del collegamento più stretto nella ricerca della legge applicabile ai contratti
2. La consegna e il passaggio del rischio nella disciplina della vendita internazionale



## Elaborati

3. La legge applicabile all'arbitrato internazionale in assenza di scelta operativa delle parti
4. La funzione della polizza di carico nella vendita documentale
5. Il riconoscimento in Italia dei lodi arbitrali stranieri
6. L'arbitrato internazionale secondo la legge 5 gennaio 1984 n. 25
7. La legge applicabile alla vendita internazionale in assenza di scelta delle parti
8. La convenzione di Vienna del 1980 sulla vendita internazionale: il problema degli interessi per mancato pagamento
9. La ripartizione di competenza fra autorità nazionali e comunitarie in materia di concorrenza
10. La giurisdizione italiana ed i rapporti di lavoro con stati stranieri, evoluzione della giurisprudenza

**Prof. Maurizio De Acutis, Diritto commerciale**

1. Le operazioni sul capitale nella s.p.a.
2. La scissione di Società
3. Le Società per azioni con azioni quotate in Borsa

**Prof. Tommaso Di Fonzo, Serie storiche economiche e finanziarie**

1. Confronto tra metodi di destagionalizzazione di serie storiche economiche
2. Effetti dell'aggregazione temporale sulla stima di modelli di comportamento economico

3. La dinamica del mercato del lavoro: un'analisi su dati OECD

## Tesi approfondite

4. x12 Arima e Tramo-Seats: questioni metodologiche ed aspetti applicativi in tema di destagionalizzazione
5. Errori di stima e revisioni negli aggregati economici

**Prof. Cesare Dosi, Scienza delle finanze**

1. Il controllo dell'inquinamento attraverso l'istituzione di sistemi di permessi negoziabili
2. Gli impatti redistributivi delle politiche di rientro dal debito pubblico
3. L'impresa e l'ambiente: analisi dei fattori di successo di una politica di "auto-regolamentazione"
4. Analisi economica delle politiche di contrasto dell'evasione fiscale in Italia
5. L'ecotassazione e la tesi del "doppio dividendo"
6. Benefici economici e costi di gestione dei sistemi di raccolta differenziata dei rifiuti solidi urbani



7. La gestione delle risorse idriche nel bacino mediterraneo: il ruolo dell'integrazione economica regionale
8. I costi esterni del trasporto privato e il road pricing
9. L'economia non profit e il finanziamento del "terzo settore"
10. Le esperienze europee di privatizzazione dei servizi pubblici di trasporto
11. Il finanziamento dell'istruzione superiore: riferimenti teorici ed evidenze empiriche
12. La riorganizzazione dei servizi idrici e lo stato di attuazione della legge Galli

**Prof. Francesco Favotto, Economia aziendale**

1. L'internazionalizzazione delle imprese venete: tipologie e strumenti
2. L'andata in borsa delle imprese italiane: motivazioni, processi ed esperienze
3. Le fusioni fra comuni: strategie e modalità
4. Il controllo di gestione negli enti pubblici: un'analisi comparata
5. La struttura dei bilanci nelle università italiane: un'analisi comparata
6. Un business plan per il merchandising del logo della facoltà di economia
7. Il settore dell'editoria elettronica dal cd all'on line
8. La crisi del controllo di gestione
9. La teoria del valore
10. L'economia dei servizi informativi on line

**Prof. Benedetto Gui, Economia politica 1**

1. Economia di mercato. economia libera, economia pianificata, economia sociale di mercato
2. Congiuntura, sviluppo, stagnazione, recessione
3. L'organizzazione societaria delle imprese
4. Credito, origini del sistema, risparmio, moneta, inflazione, deflazione
5. Il bilancio, rapporto annuale, attività e passività

**Dott. Maurizio Malo, Istituzioni di diritto pubblico**

area tematica: sistema dell'amministrazione

1. Le rappresentanze politiche locali fra esigenze di efficienza ed esigenze di rappresentatività
  2. La questione delle forme di gestione dei servizi pubblici locali
- Area tematica: distinzione fra decisioni degli organi politici e decisioni degli organi amministrativi
3. Il modello formato da organi d'indirizzo politico-amministrativo e organi di gestione amministrativa



4. Il modello delle autorità amministrative indipendenti come la Consob, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, la stessa Banca d'Italia  
area tematica: linea di sviluppo socio-economico, in riferimento all'ambito territoriale veneto.

5. Il sistema dei trasporti, trasporto pubblico locale

6. Il sistema distributivo e del commercio

area tematica: procedimenti per l'adozione di decisioni giuridicamente rilevanti (leggi, atti amministrativi, ecc.).

7. La semplificazione amministrativa

Area tematica: qualità delle fonti normative

8. L'analisi (economica, di fattibilità, amministrativa) su nuove recenti leggi di particolare interesse anche locale (leggi Regione Veneto)

area tematica: le professioni contabili

9. L'ordinamento delle professioni contabili

**Dott. Manfredo Manfrin, Programmazione e controllo di gestione (tesi abbinate a stage)**

1. Confronto fra il sistema di calcolo costi tradizionale ed un sistema abc in una media impresa imprenditoriale, leader mondiale nel proprio settore

2. Progettazione di un modello di controllo di gestione in una piccola impresa imprenditoriale operante come terzista nel settore stampaggio materie plastiche

3. Progettazione di un sistema di controllo di gestione finalizzato all'incentivazione del personale dirigente ed intermedio in una piccola impresa imprenditoriale, produttrice di componenti per mobili per ufficio

4. Il benchmarking della funzione amministrativa e l'individuazione delle best practice: la gestione del ciclo attivo

5. Il benchmarking della funzione amministrativa e l'individuazione delle best practice: la gestione del ciclo passivo

6. Il benchmarking della funzione amministrativa e l'individuazione delle best practice: la gestione della tesoreria

7. Un modello di valutazione (o di auto- valutazione) del sistema di controllo di gestione

8. La valutazione degli investimenti nel software per l'amministrazione e il controllo: analisi di un caso aziendale

9. Un modello per la scelta del software per l'amministrazione

10. Un modello per la scelta del software per la gestione della tesoreria aziendale

11. Un modello per la scelta del software per il controllo di gestione

12. Progettazione e realizzazione di un modello di simulazione economico-finanziaria su foglio elettronico



13. La valutazione degli investimenti nel software per l'amministrazione e il controllo: analisi di un caso aziendale

**Prof. Bruno Maria Parigi, Economia politica 2**

1. Il ruolo del Fondo Monetario Internazionale nella attuale crisi Russa
2. La crisi del Messico del 1994 e l'attuale crisi asiatica: similitudini e differenze
3. Corporate governance in Russia: il trattamento degli investimenti stranieri
4. Long term capital management: crisi di un Hedge Fund
5. L'esposizione del UIC nei confronti dell'Hedge Fund LTCM
6. Shareholder value e corporate governance nella Telecom privatizzata
7. La regolamentazione internazionale dei rischi derivati
8. Il caso antitrust contro Microsoft

**Dott. Roberto Schiavolin, Diritto tributario**

1. La soggezione ad Irap degli enti non commerciali
2. La nuova disciplina dei controlli formali e automatici
3. L'elusione fiscale internazionale
4. La nuova disciplina della detrazione nell'iva
5. La dual income tax
6. La tassazione agevolata delle operazioni straordinarie
7. L'imposizione sostitutiva sui redditi derivanti da capitale
8. Le presunzioni di cessione ed acquisto dell'IVA
9. La tassazione delle aree fabbricabili nell'ICI
10. La nuova disciplina delle opzioni

**Dott. Francesco Zen, Economia degli intermediari finanziari**

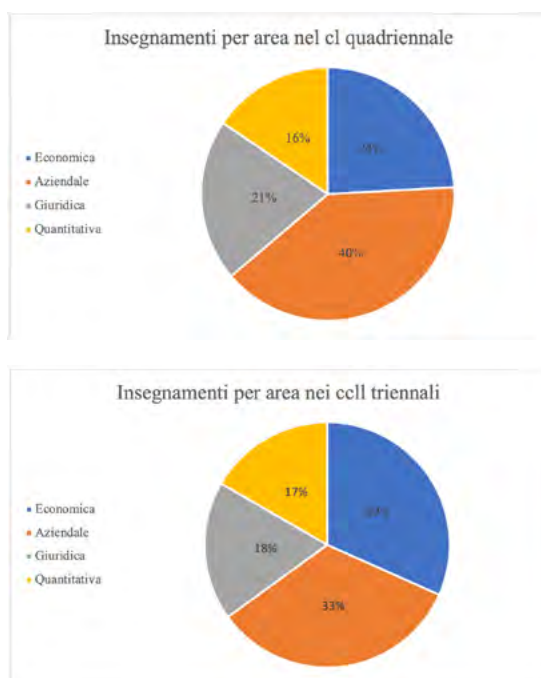
1. I crediti anomali nel bilancio delle banche
2. Il sistema dei consorzi di garanzia fidi: il caso del veneto
3. La reingegnerizzazione dei processi produttivi bancari
4. Il rischio di credito e rischi di mercato
5. Le partecipazioni industriali nell'economia della banca
6. Il ruolo delle fondazioni bancarie nel terzo settore
7. Le nuove professionalità in banca: il telelavoro
8. La disciplina e operatività dei fondi chiusi
9. Il risparmio gestito e la raccolta bancaria



### 10.2 Gli insegnamenti nei corsi di laurea quadriennale e triennali

Di seguito, nei due grafici, la distribuzione degli insegnamenti per area disciplinare nella laurea quadriennale – dall’a.a. 95-96 all’a.a. 2001-02 – e nelle lauree triennali – dall’a.a. 2000-01 all’a.a. 2003-04. Non si riporta il grafico per le lauree magistrali perché dati coerenti sono disponibili solo per il primo anno, 2003-04.

L’elenco di tutti gli insegnamenti di cui ai grafici è disponibile online sul sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Altri importanti materiali”.



### 10.3 Accademici nel Consiglio di facoltà

Di seguito, la composizione media del Consiglio di facoltà fra il 1997 e il 2012. Per determinarla si è partiti dal numero dei componenti per area disciplinare di ciascuna annualità. È stata, poi, calcolata la media dei membri afferenti ogni area disciplinare nel periodo di riferimento, così come mostrato dalla tabella sottostante.



Numero membri CdF per area disciplinare				
	Aziendale	Economica	Giuridica	Quantitativa
<i>Variabili descrittive (medie e percentuali)</i>	7,24	3,35	2,47	2,82
	46%	21%	16%	18%

Da questa operazione si evince che il numero medio di membri del Consiglio di facoltà è stato di 15,88, anche se va considerata una varianza significativa, essendoci uno scarto importante tra il numero di membri del primo consiglio (5) e quello dei membri dell'ultimo (21).

#### **10.4 Docenti e supplenti (a contratto e da altre facoltà)**

Di seguito, l'elenco dei docenti e dei supplenti (a contratto o da altre facoltà di Padova o diverso ateneo) che hanno insegnato nei corsi di laurea quadriennale e triennali fra il 1995 e il 2002. La mancata disponibilità dei Bollettini-Notiziari dal 2003 – dove risiedeva l'elenco ordinato – non ha consentito di gestire le informazioni successive in modo analogo. La complessità del quadro aggregativo risente anche della mobilità interna per posizione e tempistica.

Quadriennale - Economia e Commercio dal 1996 al 2002	
Docenti	
docente	insegnamento
Basso Antonella	Matematica finanziaria; Matematica per le decisioni della finanza aziendale
Avi Maria Silvia	Ragioneria generale e applicata; pre corso di Economia Aziendale
Beghin Mauro	Diritto tributario
Beretta Sergio Ernesto	Economia aziendale
Bozzolan Saverio	Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda



Brunello Giorgio	Politica Economica; Politica Economica: i mercati dei lavoro in Europa; Politica economica: economia dell'istruzione e della formazione
Buratto Alessandra	Matematica per l'economia: modelli dinamici e ottimizzazione
Buttignon Fabio	Finanza Aziendale
Cappellari Romano	Organizzazione Aziendale
Casarin Francesco	Economia e gestione delle imprese; Internet marketing
Cian Marco	Ricercatore Area Giuridica
Costa Giovanni	Organizzazione aziendale; Organizzazione gestione risorse umane; Strategie d'impresa: imprenditorialità (piccola e media)
De Acutis Maurizio	Diritto Commerciale; Diritto del mercato finanziario; Diritto Fallimentare
Dosi Cesare	Scienza delle Finanze; Economia dell'ambiente: le politiche; Economia sanitaria
Favotto Francesco	Economia Aziendale; Tecnica Professionale: stage 1 e stage 2; Strategia e politica aziendale: business plan
Fusaro Arianna	Ricercatore Area Giuridica
Gubitta Paolo	Ricercatore Area Economico Aziendale
Grigoletto Matteo	Ricercatore Area Quantitativa
Gui Benedetto	Economia politica I e II; Economia politica: incertezza e informazione; Economia Politica: settore non profit
Malo Maurizio	Istituzioni di Diritto Pubblico
Manenti Fabio	Economia politica: internet economics
Parigi Bruno Maria	Economia Politica I; Economia dei mercati monetari e finanziari; Economia Politica: incertezza e informazione
Pelizzon Lorian	Finanza aziendale: struttura finanziaria di impresa
Penati Alessandro	Economia Politica II - Politica Economica; Economia politica; Teoria della finanza
Pilotti Luciano	Economia e Direzione delle Imprese; Marketing (relazionale)
Provati Corrado	Conoscenze informatiche di base; Statistica; Serie storiche economiche (e finanziarie)
Rettore Enrico	Statistica Economica
Tedeschi Piero	Economia politica: regolamentazione e concorrenza nei mercati
Viscolani Bruno	Matematica generale; Matematica per l'economia: modelli dinamici e ottimizzazione
Zen Francesco	Economia degli intermediari finanziari; Gestione del Rischio; Economia delle aziende di credito; Analisi finanziaria (e banche dati economiche)



Supplenti	
docente	insegnamento
Aaron Ahuvia	Marketing: modulo management and consumer behavior
Casini Benvenuti Stefano	Statistica economica
Ciabattoni Marco	Metodologie determinazioni quantitative d'azienda; modulo: metodologie e determinazioni quantitative d'azienda
Coran Giovanni	Analisi e contabilità dei costi; Metodologie determinazioni quantitative d'azienda; modulo: analisi e contabilità dei costi
Cortellazzo Antonio	Tecnica professionale: nascita, sviluppo e aggregazioni d'impresa
Costantino Benedetto	Diritto internazionale privato
Dal Pozzo Almudena	Analisi finanziaria: modulo banche dati economiche
Di Fonzo Tommaso	Statistica economica; Serie storiche economiche (e finanziarie); Statistica aziendale
Edwards Elizabeth	Statistica aziendale: marketing research
Falcon Giandomenico	Diritto amministrativo: base; Diritto amministrativo per l'economia; Istituzioni di diritto pubblico
Fontana Giovanni Luigi	Storia economica
Geretto Enrico	Analisi finanziaria
Giacomello Bruno	Matematica finanziaria
Graziano Clara	Economia politica: regolamentazione e concorrenza nei mercati
Greco Luciano	Scienza delle Finanze
King Kirsten	Lingua inglese
Manfrin Manfredi	Programmazione e controllo di gestione; Gestione dei dati aziendali: sistemi erp
Maragno Mery	Lingua Inglese
Masetti Maurizio	Finanza aziendale: strategie e metodi di valutazione
Merigliano Davide	Organizzazione dei sistemi informativi aziendali
Mistri Maurizio	Economia internazionale
Muraro Gilberto	Economia sanitaria
Olivieri Nadia	Storia economica
Pauletto Livio	Economia del mercato mobiliare
Pertile Martina	Economia e Gestione delle Imprese
Pescara Renato	Istituzioni di Diritto Privato
Romagnoli Gianluca	Diritto del mercato finanziario
Roverato Giorgio	Storia economica



Sanavio Nicola	Conoscenza informatica di base
Schiavolin Roberto	Diritto tributario
Silvano Giovanni	Storia economica
Vagnoni Emidia	Programmazione e controllo negli Enti Pubblici
Valbonesi Paola	Economia politica: Economia industriale e Settori industriali
Vergadoro Valerio	Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche
Vinelli Andrea	Economia e gestione delle imprese
Von Gebsattel Antonia	Revisione aziendale

### **Collaboratori ai progetti innovativi di facoltà**

Dott. Andrea Berti	Consulente al progetto stage
Dott. Barbara D'Amico	Consulente al progetto stage

### **Triennale - Economia e Commercio (CLEC) - Economia Aziendale (CLEA) (2000 al 2003)**

#### **Docenti**

<i>Docente</i>	<i>Insegnamento</i>
Avi Maria Silvia	Ragioneria generale e applicata
Basso Antonella	Matematica per le decisioni della finanza aziendale
Beghin Mauro	Diritto tributario
Beretta Sergio Ernesto	Economia Aziendale
Brunello Giorgio	Politica economica; Politica economica: economia dell'istruzione e della formazione
Buratto Alessandra	Ricercatore area quantitativa
Buttignon Fabio	Finanza aziendale
Cappellari Romano	Organizzazione aziendale
Casarin Francesco	Economia e gestione delle imprese; Marketing; Internet marketing
Church Ralph	Lingua inglese
Cian Marco	Ricercatore Area giuridica
Costa Giovanni	Organizzazione aziendale; Strategie d'impresa: imprenditorialità (piccola e media impresa); Organizzazione e gestione risorse umane
Currie Philippa	Lingua inglese
De Acutis Maurizio	Diritto commerciale; Diritto fallimentare
Favotto Francesco	Economia aziendale; Strategia e politica aziendale: business plan; Tecnica professionale: stage 1; Tecnica professionale: stage 2



Fusaro Arianna	Ricercatore Area giuridica
Grigoletto Matteo	Ricercatore Area quantitativa
Gubitta Paolo	Ricercatore Area economico aziendale
Gui Benedetto	Economia politica II; Economia politica: settore no profit
Kirsten King Kirsten	Lingua inglese
Malo Maurizio	Istituzioni di diritto pubblico
Manenti Fabio	Economia politica: internet economics
Nicolò Antonio	Ricercatore Area economica politica
Parigi Bruno Maria	Economia politica I; Economia dei mercati monetari e finanziari
Pelizzon Loriana	Finanza aziendale: struttura finanziaria d'impresa
Pilotti Luciano	Marketing (relazionale)
Rettore Enrico	Statistica economica
Viscolani Bruno	Matematica generale; Matematica per l'economia: modelli dinamici e ottimizzazione
Von Gebattel Antonia	Revisione aziendale
Zen Francesco	Economia degli intermediari finanziari; Economia delle aziende di credito

<b>Supplenti</b>	
<i>Docente</i>	<i>Insegnamento</i>
Aaron Ahuvia	Marketing: modulo management and consumer behavior
Carignani Andrea	Analysis and Management of information e Organizzazione dei sistemi informativi
Cerbioni Fabrizio	Ragioneria generale e applicata
Ciabattoni Marco	Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda
Coran Giovanni	Analisi e contabilità dei costi
Cortellazzo Antonio	Tecnica professionale: nascita sviluppo e aggregazione d'impresa
Costantino Benedetto	Diritto internazionale privato
Dal Pozo Almudena	Analisi finanziaria: modulo banche dati economiche
Di Fonzo Tommaso	Statistica economica; Serie storiche economiche (e finanziarie); Statistica aziendale
Falcon Giandomenico	Diritto amministrativo; Diritto amministrativo per l'economia
Fontana Giovanni Luigi	Storia economica
Geretto Enrico	Analisi finanziaria
Giacobelli Francesco	Lingua Inglese



Giacomello Bruno	Matematica finanziaria
Graziano Clara	Economia politica: regolamentazione e concorrenza nei mercati
Greco Luciano	Scienza delle finanze
Henrot Genevieve	Lingua Francese
Kamalesh Kumar	Strategic development of enterprises
Malagoli Roberta	Lingua Tedesca
Manfredi Manfrin	Programmazione e controllo (di gestione); Gestione dei dati aziendali: sistemi erp
Maragno Mery	Lingua Inglese
Masetti Maurizio	Finanza aziendale: strategie e metodi di valutazione
Merigliano Davide	Organizzazione dei sistemi informativi aziendali
Mistri Maurizio	Economia internazionale
Naccarato Francesco	Teoria e tecnica del finanziamento d'impresa
Olivieri Nadia	Storia economica
Pandera Valter	Storia economica
Pauletto Livio	Economia del mercato mobiliare
Perez Navarro José	Lingua Spagnola
Pertile Martina	Economia e gestione delle imprese
Pescara Renato	Istituzioni di diritto privato
Piovan Nicola	Revisione aziendale
Rebba Vincenzo	Economia sanitaria
Romagnoli Gianluca	Diritto del mercato finanziario
Roverato Giorgio	Storia economica
Sanavio Nicola	Conoscenza informatica di base
Schatzel Kim	Marketing
Silvano Giovanni	Storia economica
Topo Adriana	Diritto del lavoro
Vagnoni Emidia	Programmazione e controllo negli Enti Pubblici
Valbonesi Paola	Economia politica: Economia industriale e Settori industriali
Vergadoro Valerio	Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche
Vinelli Andrea	Economia e gestione delle imprese
Tedeschi Piero	Economia politica: regolamentazione e concorrenza nei mercati



<b>Collaboratori ai progetti innovativi di Facoltà</b>	
Asmaa Haimar	Collaboratore
Berti Andrea	Consulente al progetto stage
Dallanoce Federica	Collaboratore ai due master
D'Amico Barbara	Consulente al progetto stage
Orefice Attilio	Webmaster

### ***10.5 Personale tecnico amministrativo***

Di seguito, l'elenco del personale tecnico amministrativo attivo nei corsi di laurea quadriennale e triennali dal 1996 al 2003. La mancata disponibilità dei Bollettini-Notiziari dal 2003 ne ha limitato l'estensione.

<b>Quadriennale - Economia e Commercio dal 1996 al 2002</b>	
<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	
Bastianello Melita	Operatore amministrativo
Consolo Pierfrancesco	Assistente elaborazione dati
Longo Valeria	Agente amministrativo
Sartori Silvana	Funzionario amministrativo
Terrazzin Patrizia	Segreteria didattica
Zampieri Nadia	Collaboratore contabile

<b>Triennale - Economia e Commercio (CLEC) - Economia Aziendale (CLEA) (2000 al 2003)</b>	
<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	
Bastianello Melita	Operatore amministrativo
Consolo Pierfrancesco	Assistente elaborazione dati
Longo Valeria	Agente Amministrativo
Scapin Antonella	Segreteria di Presidenza
Zampieri Nadia	Collaboratore contabile



### 10.6 La comunicazione: logo, medaglie, brochure e dèpliant

La facoltà, fin dal suo avvio nel 1995, ha curato con attenzione la comunicazione verso gli *stakeholder* esterni: studenti, famiglie, imprese e contesto economico sociale e culturale. Di seguito, alcuni esempi:

**Il logo.** La scelta dell'opzione logo volle coprire l'assenza di un simbolo di cui altre facoltà godevano, si pensi ai “vetri di Scarpa” conservati in una teca, donata dalla signora Carla Macola Bonsembiante, in basilica a Palazzo Bo (il bue per il Bo, l'ape e l'alveare per Scienze politiche, il castoreo e la ruota dentata per Ingegneria, l'aquila con la spada per Giurisprudenza, il cigno per Lettere e filosofia, il gallo e il cranio per Medicina e chirurgia, la civetta e la sfera per Scienze e il serpente e la coppa per Farmacia).

La facoltà promosse un concorso nazionale per un logo, da affiancare a quello dell'ateneo. Vinse il concorso, selezionato da una commissione formata dai professori Manlio Brusatin (Iuav) (coordinatore), Giovanni Costa e Francesco Favotto e dal dirigente Bruno Bandoli fra 136 proposte, il logo raffigurato qui sotto, che abbina la “f” in corsivo inglese e la “E” di scuola bodoniana.

Una conferma curiosa della qualità della scelta di Padova è data anche dal fatto che anni dopo, nel 2007, uno studio professionale riprese lo stesso logo e lo propose all'università di Parma che lo prescelse, protestando con Padova per la paternità, senza sapere che la facoltà di Economia padovana lo aveva scelto anni prima. Si veda anche il paragrafo 4.3.



**La medaglia.** La realizzazione della medaglia fu un'iniziativa del preside Cesare Dosi e del prof. Giovanni Costa che nel 2008 raccolse il contributo finanziario della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e della Elan International, società di Head Hunting. Fu presentata per la prima volta nello stesso anno e distribuita in dono ai giovani laureati, per commemorare la facoltà, e alle aziende che quell'anno conferirono gli stage agli studenti.





**Brochure e dèpliant.** La brochure di presentazione della facoltà del 2008 e il dèpliant “Tradizione e innovazione” del 2002 si trovano online nel sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it), nella sezione “Pietre miliari”.

***10.7 Gli enti che hanno supportato iniziative della facoltà (stage 1998, stage 2002-03, incontro 1997)***

Il progetto stage e gli incontri con il mondo economico, industriale e culturale sono stati fattori esplicativi del successo della facoltà di Economia. Di seguito, un elenco di circa 250 enti (aziende pubbliche e private, soggetti pubblici, organizzazioni professionali, associazioni di categoria, eccetera) con cui la facoltà ha interagito nell’ambito del progetto stage e nell’ambito di ulteriori iniziative, come l’incontro del 6 dicembre 1997 con l’allora commissario europeo Mario Monti.

TOTALI	39	208	28
Ragione Sociale	Ente Ospitante Stage 1998	Ente Ospitante Stage 2002 - 2003	Ente partecipante all’incontro con M. Monti (1997)
A.A.TO.		x	
AB Analitica		x	
ABN AMRO Bank N.V.		x	
AC Nielsen	x	x	
Acap	x		



<b>Accenture</b>		X	
<b>ACTV</b>			
<b>Adecco</b>		X	
<b>Adiconsum</b>		X	
<b>Advance</b>		X	
<b>ALFA Cabel</b>			X
<b>Altana</b>			X
<b>Altinia Sim</b>		X	
<b>Amm. Cesarotto e Carrara</b>		X	
<b>Amniup</b>	X		
<b>Andersen</b>		X	
<b>Antonveneta Abn Amro SGR</b>		X	
<b>API - Applicazioni plastiche industriali</b>			X
<b>Aprilia</b>		X	
<b>APS</b>		X	
<b>APS Parcheggi</b>		X	
<b>Aristoncavi</b>		X	
<b>ARMES</b>			X
<b>ARNEG</b>		X	X
<b>ARPAV</b>		X	
<b>ASCO Piave</b>			
<b>Assindustria Rovigo</b>			X
<b>Associazione Altra Impresa</b>		X	
<b>Auchan</b>	X	X	
<b>Autogrill</b>		X	
<b>Axia Consulting</b>		X	
<b>Axia Financial Research</b>		X	
<b>Azienda Ospedaliera Di Padova</b>	X	X	
<b>B più B Informatica</b>		X	
<b>Bain Cuneo e Associati</b>			X
<b>Banca Antoniana Popolare Veneta</b>			X
<b>Banca Antonveneta</b>	X	X	
<b>Banca Credito Cooperativo di Piove di Sacco</b>	X	X	
<b>Banca D'Italia</b>			X



Banca Mediolanum		x	
Banca Morgan Stanley			x
Banca Pop. Di Asolo E Montebelluna	x		
Banca Popolare di Asolo e Montebelluna			x
Banca Popolare di Castelfranco Veneto			x
Banca Popolare di Vicenza		x	
Banca Popolare Etica		x	
Banca S. Giorgio e Valle Agno		x	
Bardo		x	
BCC Alta Padovana	x	x	
BCC del Veneziano		x	
BCC di "S. Stefano" Martellago		x	
BCC di Cartura	x	x	
BCC di Sant'Elena		x	
Benetton Group		x	
Bernardi Group - Gruppo Colmark Berto Industria Tessile	x	x	
Berto's		x	
Borsa Italiana		x	
Bosch und Siemens		x	
Boscolo Tours		x	
Bottega Veneta		x	
CAAF CISL		x	
Calypso		x	
Camera di Commercio I.A.A.		x	
Campar Bata		x	
Career		x	
Carraro			x
Cartiera di Carmignano	x	x	
Cartiera Favini		x	
Casa di Cura Abano Terme		x	
Cassa di risparmio di Venezia			
Castelletti trasporti	x	x	
Ccia Vicenza			



<b>Cementizillo</b>	x	x	
<b>Cendant Italia</b>	x	x	
<b>Centro Ottico</b>		x	
<b>Ceramica Dolomite</b>	x		
<b>Cerved</b>	x		
<b>Chelab</b>			
<b>Ciba Vision</b>		x	
<b>Cibis</b>		x	
<b>Clivet</b>		x	
<b>COFIMI</b>		x	
<b>Collegio Antonianum</b>			x
<b>Comem</b>		x	
<b>Compar Bata</b>	x		x
<b>Compass</b>		x	
<b>Comune di Castelfranco Veneto</b>		x	
<b>Comune di Costabissara</b>		x	
<b>Comune di Dueville</b>		x	
<b>Comune di Padova</b>		x	
<b>Comune di S. Bonifacio</b>		x	
<b>Comune di Teolo</b>		x	
<b>Comune di Venezia</b>		x	
<b>Confservizi Veneto</b>			
<b>Consiel</b>		x	
<b>Consorzio per lo sviluppo economico e sociale del Polesine</b>		x	
<b>Consulaudit</b>		x	
<b>Consulenti Associati</b>		x	
<b>Contarina</b>			
<b>Cooperativa Nuovo Villaggio</b>		x	
<b>Costan</b>		x	
<b>CUOA Impresa</b>		x	
<b>Dab Pumps</b>		x	
<b>De' Longhi</b>	x	x	
<b>Deloitte &amp; Touche</b>		x	
<b>Delta Erre</b>			



Delta Forex Epsilon SGR		x	
Diesel	x	x	
Electrolux		x	
Epta Sim		x	
Ernst & Young		x	
ETC Elettrotermochimica		x	
Eurocoop		x	
E-Venture			
F.lli Campagnolo		x	
Federazione Veneta Banche di Credito Cooperativo		x	
Feni Gioielli		x	
FIAMM	x	x	x
Finanziaria Internazionale Securitisation Group		x	
Finsoget		x	
FISC Italiana		x	
Floor	x	x	
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo		x	x
Fondazione Choros		x	
Fondazione CUOA		x	
Fondazione dei dottori commercialisti di Padova			x
Fondazione Veneto Banca			
Forali Confezioni		x	
Friso		x	
FTV			
GAS. Jeans		x	
Gene Consult		x	
Glaxo Smith Kline		x	
Gloria		x	
Grandi Molini Italiani			x
Grotto		x	
Groupe Bull France		x	
Gruppo Aspiag		x	
Gruppo Carrara		x	



<b>Gruppo Coin</b>	x	x	
<b>Gruppo Greggio Argenterie</b>		x	
<b>Gruppo Italiano per gli Studi di Farmacoeconomia</b>		x	
<b>Gruppo Rinascente</b>		x	
<b>Gruppo Selecta</b>		x	
<b>Guido Penso &amp; Associates</b>		x	
<b>GWF</b>		x	
<b>I.Fi.Ve.R.</b>		x	
<b>INA-Assitalia</b>	x	x	
<b>Industriali Veneto SIAV</b>		x	
<b>Ing. E. Mantovani</b>		x	
<b>In-Network</b>		x	
<b>IRSAP</b>		x	
<b>Ist. di Riposo per Anziani</b>		x	
<b>Italtrading</b>		x	
<b>Iveco UK</b>		x	
<b>IVG Colbachini</b>		x	
<b>Jannotta</b>		x	
<b>Jolly Hotels</b>	x	x	
<b>KPMG</b>	x	x	
<b>L'atelier de l'innovation</b>		x	
<b>LeasePlan Italia</b>		x	
<b>Liebert Hiross</b>		x	
<b>Ligabue</b>		x	
<b>Lotto</b>			x
<b>M.G. Mini Gears</b>			x
<b>Magicoral</b>		x	
<b>Maglificio MG Boy's</b>		x	
<b>Maglificio NPM</b>		x	
<b>MC Web</b>		x	
<b>MCS</b>		x	
<b>Mediocredito</b>		x	
<b>Merrill Lynch</b>			x
<b>Michielon</b>		x	



<b>Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione - U.V.A.L.</b>		x	
<b>Morellato</b>			x
<b>NCM Group</b>		x	
<b>Nuova Banca di Credito di Trieste</b>	x	x	
<b>Nuova Isotex</b>		x	
<b>O.Z. Racing</b>		x	
<b>OP Controls</b>		x	
<b>Opera Immacolata Concezione</b>		x	
<b>Oviesse</b>		x	
<b>Padova Ricerche</b>		x	
<b>PadovaFiere</b>		x	
<b>Pagnan</b>			x
<b>Palladio Leasing</b>		x	
<b>Pan Crystal</b>		x	
<b>Peermastelisa Group</b>		x	
<b>Pepper Industries</b>		x	
<b>Pernechele Antonio</b>		x	
<b>Pietro Fiorentini</b>	x	x	
<b>Porsche Italia</b>	x	x	
<b>Portobello Editrice</b>		x	
<b>Presotto Industrie Mobili</b>		x	
<b>Price Waterhouse Coopers</b>		x	
<b>Progress Pubblicità</b>		x	
<b>Prometeia</b>		x	
<b>Provincia di Padova</b>		x	
<b>PUB Company</b>		x	
<b>Quaker Beverages</b>	x	x	
<b>R.A.M.</b>		x	
<b>Regione Veneto</b>	x	x	
<b>Rombo Verde</b>		x	
<b>Sa.Sport International</b>		x	
<b>SACI</b>		x	



<b>Safilo Group</b>		x	
<b>Sala</b>		x	
<b>Sanpaolo IMI</b>		x	
<b>SEC</b>	x	x	
<b>Selle Royal</b>		x	
<b>SESA</b>		x	
<b>Simod</b>	x	x	x
<b>SIT La Precisa</b>	x	x	
<b>Slongo</b>		x	
<b>Smania</b>		x	
<b>Socrate</b>		x	
<b>Sogesta</b>		x	
<b>Speedline</b>		x	
<b>Spes</b>	x		
<b>Spillers Foods Italia</b>	x	x	
<b>Standard &amp; Poor's DRI</b>	x	x	
<b>Stonefly</b>		x	
<b>Studio Consulenze Immobiliari Vinchesi</b>		x	
<b>Studio Riello</b>		x	
<b>SuperMega</b>		x	
<b>Supermercati PAM</b>		x	
<b>Syrnet Financial</b>		x	
<b>Temporary</b>		x	
<b>TIB Teatro</b>		x	
<b>Trafimet</b>		x	
<b>U.S. Petrarca</b>			x
<b>ULSS 16 Padova</b>		x	
<b>ULSS 6 Vicenza</b>		x	
<b>ULSS 8 Asolo</b>		x	
<b>Unindustria Padova</b>		x	
<b>Unindustria Venezia</b>			x
<b>Unioncamere Veneto</b>		x	
<b>Università Ca' Foscari</b>			x



Università del Michigan			
Vaccari autotrasporti	x	x	
Valor Team		x	
Veneto Banca		x	
Venturato		x	
Vescovi		x	
Vie et Santé		x	
Vitamine		x	
Vodafone Omnitel	x	x	
Washington International Business Ventures		x	
Xerox		x	
Zorzetto		x	

### 10.8 Gli scambi Erasmus e Socrates

Come indicato nella nota 184 del paragrafo 6.2, di seguito le sedi universitarie di cui ai Paesi di scambio ivi citati.

Nell'anno accademico 2002-03 gli scambi furono con 34 università di 16 Paesi europei per un totale di 79 posti:

ISTITUZIONE PARTNER FACOLTÀ/DIPARTIMENTO	POSTI	MESI
<b>AUSTRIA</b>		
FHS Kufstein Tirol	3	10
Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik	3	5
<b>ESTONIA*</b>		
Estonian Business School - Tallin	2	6
Concordia International University Estonia - Harjumaa	2	6
<b>FINLANDIA*</b>		
North Karelia Polytechnic, Business studies	3	5
<b>FRANCIA</b>		
ESCEM Tours-Poitiers	2	6
Université de Haute-Alsace, Mulhouse	2	10
Ceram Sophia Antipolis	2	10
ESC Lille	2	9



ESC Clermont Ferrand	2	5
Université de Versailles St.Quentin, UFR Sc Sociales et Humanités, Ec et Gestion	2	6
ESC Montpellier**	3	10
ESC Amiens	2	6
<b>GERMANIA</b>		
Universitaet Hohenheim, Stuttgart, Fakultaet V - Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	2	6
Ludwig-Maximilians -Universitat Munchen	2	6
<b>GRECIA*</b>		
Athens University of Economics and Business (AUEB)	3	6
<b>ISLANDA*</b>		
University of Iceland – Reykjavík, Faculty of Economics and Business Administration	2	6
<b>LITUANIA*</b>		
Kaunas University of Technology, Faculty of Management	4	6
<b>POLONIA*</b>		
Higher School of Commerce and International Finance, Warsaw	3	6
<b>PORTOGALLO</b>		
Universidade Moderna do Porto, Licenciatura em Gestao de Empresas	2	5
<b>REGNO UNITO</b>		
University of Essex, Colchester, Department of Economics	3	6
Manchester Metropolitan University**, Business School	2	10
University of Salford, Department of Economics	2	6
University of Wales, Aberystwyth, School of Management and Business	2	5
Sheffield Hallam University, School of Business & Finance	2	5
<b>REP. CECA*</b>		
Charles University in Prague, Faculty of Social Sciences	2	6
<b>SLOVACCHIA*</b>		
Univeristy of Economics in Bratislava	2	6
<b>SPAGNA</b>		
Universitat de Valencia, Facultat d'Economia	2	9
Universidad de Vigo, Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais	2	9
Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, Departament d'Economia i Empresa	3	6
Universitat Autònoma de Barcelona	2	6
Universitat Autònoma de Madrid	2	6
<b>SVIZZERA</b>		



FH Aargau	2	6
<b>UNGHERIA*</b>		
University of Pecs, Faculty of Business and Economics	2	6
<b>TOTALE</b>	<b>79</b>	

\* Corsi in lingua inglese

\*\* Possibilità di dual degree award

### 10.9 L'International Summer Program in Management (ISPM) in Usa

Il programma di scambi università di Padova, facoltà di Economia, e Università del Michigan, School of Management di Dearborn, è stato avviato nel 2003, con firma della convenzione in Archivio Antico del Bo il 19 maggio da parte del magnifico rettore Vincenzo Milanese e del provost & vice-cancellor for academic affairs Robert L.Simpson. Le lezioni iniziarono nel mese di luglio 2003. Sul tema si veda il paragrafo 7.2.

Il programma è attivo ancor oggi con una frequenza di circa 20 studenti all'anno.

Di seguito, l'elenco dei primi insegnamenti dell'estate 2003, l'elenco degli enti finanziatori e sostenitori della prima fase e il programma del convegno celebrativo del primo decennale del 4 agosto 2012.

#### 10.9.1 ISPM: primi insegnamenti, anno accademico 2002-03

AREA	ITALIAN INSTRUCTOR (4 hours)	AMERICAN INSTRUCTOR (4 hours)
<b>Entrepreneurship</b>	Business plans for government finds and banks How to start a new business in Europe	Business plans for venture capitalists How to start a new business in US The social acceptance of business failure
<b>Human Resource</b>	Growing skill and specific competencies inside the company Building the sense of community The local district HR policies	The extend and specific recruiting in US university campus Building corporate identity How to manage an extend cut-off program
<b>Strategy</b>	Small and flexible dimension to compete against corporations Productive delocalization and knowledge network Privatization of big state companies	Building a sustainable but global competitive advantage M&A for growth EVA and value creation



<b>Marketing</b>	European Consumer culture The European certifications of quality	American Consumer culture
<b>Accounting and finance</b>	Operational and social measure of performance The European change from cost to fair value in 2005 The growing number of unsophisticated investors IAS and bankruptcy rules	Accounting for start-up and spin-off The great role of institutional investors The new rules against accounting frauds GAAP and bankruptcy rules
<b>Organisational Behavior</b>	The reality of local districts and clusters Managing complexity of extended enterprises	Leadership, groups and relations in big corporation Managing complexity of international corporations
<b>Information Technology</b>	IT solution to recent M&A in the bank industry	B-commerce and B-Business

<b>ORE (200 hours)</b>	<b>ITALIAN INSTRUCTOR (8 UE credits)</b>	<b>AMERICAN INSTRUCTOR (4 US credits)</b>
56	A) Main class with Professor 7 lecture, 28 hours	A) Main class with Professor 7 lectures, 28 hours
28	B) Case analysis and language 14 hours	B) Case analysis and language enrichment 14 hours
28	C) Visits to companies and related outings	C) Visits to companies and related outings
88	D) Reading and independent work time	D) Reading and independent work time

### 10.9.2 ISPM: elenco degli enti finanziatori e sostenitori della prima fase (a.a. 2003-04)

<b>Ragione Sociale</b>	<b>Tipologia aziende</b>
ACTV	Enti pubblici ed aziende pubbliche
ASCO Piave	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Banca Antonveneta	Banche e società finanziarie
Banca Credito Cooperativo di Piove di Sacco	Banche e società finanziarie
Cassa di risparmio di Venezia	Banche e società finanziarie



Ccia Vicenza	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Chelab	Privata
Comune di Padova	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Confservizi Veneto	Aziende e organizzazioni non profit
Contarina	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Delta Erre	Privata
E-Venture	Altro Ente
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	Banche e società finanziarie
Fondazione dei dottori commercialisti di Padova	Aziende e organizzazioni non profit
Fondazione Veneto Banca	Banche e società finanziarie
FTV	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Studio Riello	Studi professionali
Unindustria Padova	Enti pubblici ed aziende pubbliche
Università del Michigan	Enti pubblici ed aziende pubbliche

### 10.9.3 ISPM: programma del convegno del decennale, del 4 agosto 2012

*International Summer Program in Management (ISPM-US)  
Decennial Celebration*

#### **INTERNATIONAL PARTENING FOR ENHANCED MANAGEMENT EDUCATION**

3-4 August 2012

#### **3-August-12 (Day 1)**

Breakfast and networking 8-9 am

Welcome (9:00am– 10:00am)

Daniel Little, Chancellor, University of Michigan-Dearborn

Alessandro Martin, Provost, International Relations, University of Padova

Lee Redding, Dean, College of Business, University of Michigan-Dearborn

Institutional Opening (10:00am – 10:20am)

Marco Nobili, Italian General Consul in Detroit

#### **Italy & Michigan: a fruitfully relationship**

Keynote Speaker (10:20am – 11:00am)

Prof. Luciano Segreto, University of Florence

#### **US vs. European capitalisms: changing the rules or changing the game?**

Break (11:00am -11:15am)



Breakout Sessions (11:15am-12:15pm)

**Emerging management issues for tomorrows' leaders**

1-Breakout Sessions - **Cross-Cultural Marketing & Organizational Behavior**

Prof. Ahuvia, University of Michigan-Dearborn

Prof. Gubitta, University of Padova

2-Breakout Session - **Strategic Stakeholder Management**

Prof. Boesso, University of Padova

Prof. Kumar, University of Michigan-Dearborn

Lunch 12:15pm -1:15pm

Student Presentation (1:00pm – 1:15pm)

Video Collage

Italian Student Representatives

Presentation - **Does International Education drive better careers?** (1:15pm – 1:45pm)

Prof. Dziekan, University of Michigan-Dearborn

Prof. Gianecchini, University of Padova

Breakout sessions (1:45pm-2:45pm)

**Emerging trends for tomorrows' leaders**

1-Breakout Session - **IFRS vs. GAAP Accounting Standards: new rules for better business?**

Prof. Graybeal, University of Michigan-Dearborn

Prof. Parbonetti, University of Padova

2-Breakout Session - **Strategic Alliances among universities**

Robert Simpson, Provost, Kettering University

Francesco Favotto, Department Chair, University of Padova

Break (2:45pm – 3:15 pm)

**ISPM's Future** (3:15pm – 4:15pm)

Lee Freeman, University of Michigan-Dearborn

Chris Samfilippo, University of Michigan-Dearborn

Paolo Gubitta, University of Padova

Giacomo Boesso, University of Padova

Reception and Networking (6:00pm – 7:00 pm)

Dinner 7pm

**4-August-12 (Day 2)**

Breakfast (8:00am-9:00am)



### Keynote Speakers

John McElroy, Host of Autoline Daily and Automotive Insights (9:00am – 9:30am)

### **Automotive trends: leading innovation?- Doing business across the Atlantic: in search of growth**

Saad Chehab, Brand Manager Chrysler & Lancia, FIAT/Chrysler Group (9:35am – 10:05am)

### **Co-branding across the Atlantic for a leading multinational**

Debate and closing session (10:10 – 10:40)

Francesco Favotto, Department Chair, University of Padova

Lee Redding, Dean, University of Michigan-Dearborn

Departures for Activities (10:45am)

### **Choice of Activities:**

- Hot-Air Balloon Rides
- Race Car Driving
- Golf
- Horseback-Riding
- Michigan Winery Tour
- Auto Factory Tour

Lunch and Departures (Noon)







## Fatti salienti 1987-2012

Dall'idea di avere a Padova una facoltà di Economia (1987) alla sua istituzione nel 1991, dall'attivazione nel 1993 all'avvio (1995), ripercorriamo le date salienti che hanno caratterizzato i 25 anni di Economia a Padova, fino al suo decadere nel 2011 e all'avvio della Scuola di Economia e Scienze politiche nel 2012.

1968	Attivazione facoltà di Economia e Commercio staccata a Verona
1982	Integrazione della facoltà nella nuova Università di Verona
1987	Giugno, motivata proposta di 8 docenti delle Università di Padova e di Venezia per la istituzione di una facoltà di Economia e commercio a Padova
1988	Piano di ateneo 1987-90, inoltre proposta di un corso di laurea originale in "Economia e direzione pubblica" al MURST, respinta perché valutata 72esima su 140 con istituzione fino a 70
1990 (DSE)	Avvio del dipartimento in Scienze economiche "Marco Fanno"
1991	Piano di ateneo 1991-93, inoltre proposta di un corso di laurea tradizionale in "Economia e Commercio" al MURST, approvata istituzione a "risorse zero"
1993	Attivazione della facoltà, rettore Gilberto Muraro
1995	Insediamento Comitato Ordinatore, presidente Livio Paladin
1995	Lancio di un corso di laurea quadriennale in Economia e commercio
1995	Ottobre, inizio lezioni
1997	Novembre, Consiglio di facoltà, preside Francesco Favotto



- 1999            Luglio, proclamazione dei primi 4 laureati
- 2000-01 Sostituzione del CL quadriennale con 2 CL triennali (Economia e Commercio ed Economia aziendale) e tre CL Specialistiche biennali (Economia aziendale, Economia e diritto, Banca e finanza)
- 2001            Maggio, laurea *honoris causa* a Mario Carraro
- 2002            Settembre, avvio Master in Business and Management (MBM) abbinato all'European Fragrance and Cosmetics Master (EFCM, con ISIPCA e UVSQ)
- 2003            Maggio, avvio International Summer Program in Management (ISPM, con università Dearborn, Michigan, USA)
- 2003            Classifica Almalaurea (1' posto)
- 2003            Preside Cesare Dosi
- 2005            Classifica Censis-La Repubblica (2' posto)
- 2006            Classifica Censis-La Repubblica (1' posto per otto anni)
- 2008            Unificazione dei due CL nel CL triennale in Economia e Management (TEM) e aggiornamento delle tre CL Magistrali (Economia e Direzione aziendale, Economia e diritto, Economia e finanza)
- 2009            Preside Enrico Rettore
- 2011            Passaggio della didattica ai dipartimenti (Legge 240/2010), avvio dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (dSEA), trasferimento facoltà
- 2012            Avvio Scuola di Economia e Scienze politiche



## Bibliografia

Per le leggi di riferimento sul sistema universitario italiano si sono utilizzate le fonti istituzionali.

Riguardo all'Università degli Studi di Padova si sono utilizzati i verbali del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione nonché i verbali del Comitato Tecnico Ordinatore (1995-1997) della facoltà di Economia, del Consiglio di facoltà di Economia dal 1997, del Consiglio di dipartimento dSEA (2012) e i Bollettini-Notiziari della facoltà di Economia dal 1996 in versione a stampa e online.

Inoltre si sono utilizzati i documenti di cui agli archivi di Giovanni Costa, Francesco Favotto e Gilberto Muraro.

### *Testi*

Agostini Filiberto (a cura di), "Lasciare un'impronta. Sei anni di rettorato (2009-15)" di Giuseppe Zaccaria, Marsilio, Venezia, 2020.

Attali J., "Sopravvivere alla crisi, sette lezioni di vita", Fazi, Roma, 2010.

Augé M., "Nonluoghi, introduzione a una antropologia della surmodernità", Elèuthera, 1996.

AA.VV., "L'Università e la terziarizzazione dell'economia italiana", Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), Napoli, 16-17 ottobre 1986, Volume IX, Ed. Guida, Napoli, 1987.

Bevilacqua Maria Grazia, "Eppur si muove: ricerca scientifica e libertà di pensiero, il rettorato di Giovanni Marchesini (1996-2002)", Marsilio, Venezia, 2022.

Capano Gilberto, Regini Marino, Turri Matteo, "Changing governance in universities. Italian higher education in comparative perspective", Palgrave MacMillan, UK, 2016.

Catalano Giuseppe, Tomasi Marco (a cura di), "Esperienze di contabilità economico patrimoniale nelle università", Il Mulino, 2010.

Commissione tecnica per la finanza pubblica, "Misure per il risanamento finanziario e l'incentivazione dell'efficacia e dell'efficienza del sistema universitario", doc. 2007/3 bis, MEF, Roma, 31 luglio 2007.



- Consorzio per l'Università a Distanza (CUD), Francesco Favotto (editor scientifico), "Corso di laurea in Economia e commercio, Ragioneria 1, Guida allo studio, Guida al supporto didattico", Rende (Cs), marzo 1992.
- Consorzio Universitario Almalaurea, "Facoltà a confronto. Caratteristiche dei laureati 2003 di ogni Facoltà, Ateneo per Ateneo", Bologna, novembre 2004.
- Consorzio Universitario Nazionale (CUN), "Università e sistema Paese: per un governo partecipato dello sviluppo", Programma e atti, 18-19 giugno 2008.
- Costa Giovanni, "Impresa e capitale umano", Clep, Padova, dicembre 2010.
- Costa Giovanni, "Senza significati non si governano le aziende" in *VeneziePost* 4/10/2018 testo dell'intervento al Seminario organizzato il 3 ottobre 2018 dal dipartimento di Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" sul tema «Esiste ancora l'azienda?» in onore del professor Francesco Favotto.
- Del Negro Piero, "L'Università di Padova, otto secoli di storia", Signum Padova Editrice, 2001.
- Del Negro Piero, Favotto Francesco, Tusset Gianfranco, (a cura di), "L'economia all'Università di Padova", Padova University Press (PUP), 2017.
- Donna Giorgio, "L'università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, *governance*, organizzazione e finanza per gli atenei italiani", Il Mulino, 2018.
- Dosi Cesare, "Maggiore cultura per una maggiore consapevolezza", Progetto Bo, marzo 2007.
- Favotto Francesco (a cura di), "Economia aziendale, modelli, misure e casi", McGraw-Hill, Milano, 1<sup>a</sup> ediz, 2001 (autori Donna G., Cappellari R., Beretta S., Cerbioni F., Bozzolan S., Buttignon F.)
- Favotto Francesco (a cura di), "Mercato del lavoro e struttura produttiva in provincia di Padova", Provincia di Padova, Liviana Editrice, 1977.
- Freeman Ch., Soete L., "L'onda informatica: nuove tecnologie e occupazione", Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1986.
- Gui Luigi, "La pubblica istruzione in Italia dal 1962 al 1968", volume I, Abete, Roma, 1990.
- Kaynes J.M., "Possibilità economiche per i nostri nipoti", Adelphi, Milano, 4<sup>a</sup> ediz, 2009.
- Mantoan D., Bianchi S., (a cura di), "Gli studi manageriali a Venezia", Edizioni Ca' Foscari, 2015.
- March J.C., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning",



- Organization Science, Vol. 2, n. 1, 1991.
- Merigliano Luciano, “Eventi e risultati più significativi del mio rettorato (1972-1984)”, Antilia, Treviso, 2001.
- Michel Albert, “Capitalismo contro Capitalismo. Dieci anni dopo”, Il Mulino, Fascicolo 3, giugno 2001.
- Montanari Fabio, Torlone Stefania, “Academic Governance and University Autonomy: The Italian Case”, Higher Education Policy, vol. 28, n. 2, 2015
- Muraro Gilberto, “Scritti accademici 1993-96”, Centro per la storia dell’Università di Padova, Edizioni Cleup, Padova, 1996.
- Muraro Gilberto, “Un patto da rilanciare”, lavoce.info, 31 gennaio 2008.
- Paladin Livio, “Lezione inaugurale”, Università degli Studi di Padova, Annuario per gli anni accademici 1986-1987 e 1987-1988, DCCLXV-DCCLXVI dalla fondazione.
- Prodi Romano, “Alcune riflessioni sulle evoluzioni del capitalismo dopo la crisi”, Il Mulino, dicembre 2010.
- Rebora Gianfranco., Turri Marco, “The Effects of University Governance Reforms in Italy”, Higher Education Quarterly, vol. 67, n. 2, 2013.
- Rizzo Stefano, “La costituzione della facoltà di Economia dell’Università di Padova”, Dattiloscritto, relazione stage (tutor Favotto Francesco, revisore Falcon Giandomenico), Padova, aprile 1999.
- Sassano M., “I libri sono come le ciliegie. Cesare De Michelis in parole sue”, Marsilio, Venezia, 2019.
- Scalco Lino (a cura di), “Mario Bonsembiante: idee, progetti e opere per l’ateneo patavino (1987-1993)”, Edizioni Cleup, Padova, 2008.
- Sdralevich Alberto, “Relazione definitiva all’onorevole signor ministro della Pubblica istruzione”, 19 febbraio 1987.
- Taleb Nassim Nicholas, “Il cigno nero, come l’improbabile governa la nostra vita”, Il Saggiatore, Milano, 2009.
- Turri Matteo, “L’università in transizione. Governance, struttura economica e valutazione”, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2011.
- Tusset Gianfranco, “From Galileo to modern economics. The Italian origins of econophysics”, Palgrave Macmillan, 2018.



Università degli Studi di Padova, Servizio Orientamento (a cura di), "Orientamento alle Facoltà, Guida 2005-06", Grafiche Zoppelli 1853, maggio 2005.

Università degli Studi in Scienze della gastronomia, Nucleo di valutazione di Ateneo, "Relazione Annuale", 2005.

Vaira Massimiliano, "La costruzione della riforma universitaria e dell'autonomia didattica, idee, norme, pratiche, attori", LED Edizioni Universitarie, collana del CIRSIS, Milano, 2011.



## Rassegna stampa

Di seguito, 22 articoli (per 24 facciate) apparsi sulle testate giornalistiche locali e nazionali nell'arco temporale fra il 1987 e il 2009, che ripercorrono alcuni momenti salienti della fase iniziale e della vita della facoltà di Economia a Padova.

1. Paolo Vigato, "Il Bo vuole Economia", Il Mattino di Padova, 20 novembre 1987.
2. Nicoletta Masetto, "Laurea in Economia, Corsi da riordinare?", Il Gazzettino, 13 gennaio 1988.
3. Nicoletta Masetto, "Economia e commercio: una facoltà che a Padova risponderebbe a richieste costantemente in aumento", Il Gazzettino, 14 gennaio 1988.
4. Nicoletta Masetto, "Un corso di laurea per dirigenti pubblici ed operatori manager del terziario privato", Il Gazzettino, 10 marzo 1988.
5. Mauro Pertile, "Salta la richiesta di Economia, al Bo arriva solo Veterinaria", Il Mattino di Padova, 18 marzo 1988.
6. Paolo Vigato, "Scienze economiche, via al Dipartimento", Il Mattino di Padova, 22 novembre 1989.
7. Aldo Comello, "No al diktat del rettore, in rivolta gli economisti", Il Mattino di Padova, 17 luglio 1991.
8. Paolo Vigato, "Facoltà di Economia, primo bilancio in attivo", Il Mattino di Padova, 20 marzo 1997.
9. Stefano Edel, "La ricetta di Monti per entrare in Europa", Il Mattino di Padova, 7 dicembre 1997.
10. Aldo Comello, "Il Nordest chiede lumi al Tesoro", Il Mattino di Padova, 15 dicembre 1998.
11. Davide Nordio, "Laureati i primi quattro dottori in Economia. Hanno già un lavoro", Il Gazzettino, 17 luglio 1999.
12. Enrico Tantucci, "Ca' Foscari, strategie contro la concorrenza", La Nuova Venezia, 30 novembre 1999.
13. Silvia Gross, "Un corso in economia aziendale", Il Gazzettino, 6 gennaio 2000.
14. Roberto Ruozi, "Università, buon senso nel diversificare l'economia", Il Sole 24 Ore, 15 febbraio 2000.
15. Silvia Gross, "«Ci snobbano? Però siamo i primi nella ricerca»", Il Gazzettino, 11 luglio 2000.



16. Redazione, "A consulto al Bo 61 facoltà di Economia e Statistica", Il Mattino di Padova, 18 ottobre 2000.
17. Claudio Malfitano, "Uno stile da business school", Il Mattino di Padova, 7 gennaio 2005.
18. Anna Cirillo, "La facoltà che parla inglese", La Repubblica, 20 giugno 2005.
19. Anna Cirillo "La classifica", La Repubblica, 20 giugno 2005.
20. Sara Fracaro, "Università, iscrizioni via web. E i cinesi puntano ad Economia", Corriere del Veneto, 4 agosto 2005.
21. Antonio Di Lorenzo, "Gastronomia, ora c'è anche la laurea", Il Giornale di Vicenza, 14 settembre 2005.
22. Carlo Brambilla, "Il Veneto che guarda al mondo", La Repubblica, 20 giugno 2006.
23. Carlo Brambilla, "Il Veneto che guarda al mondo" (2), La Repubblica, 20 giugno 2006.
24. Redazione, "Enrico Rettore nuovo preside di Economia", Padova24ore.it, 12 giugno 2009.



Con Venezia non concorrenza ma integrazione: altre professionalità

# Il Bo vuole Economia Verso la Facoltà a Padova

L'ERA Bonsembiante è cominciata con rumori tutt'altro che... geologici. Il rettore-manager è al lavoro per ristrutturare l'azienda Università con criteri "produttivisti". Oltre a riconvertire il sistema, egli intende accelerare i tempi per introdurre novità sostanziali. Fra le principali, l'istituzione di tre Facoltà o, in subordine, corsi di laurea: Economia e Commercio, Veterinaria e Psicologia (che verrebbe dunque scorporata da Magistero). Tali richieste sono in lista all'elenco dei desideri che l'Ateneo ha inviato al Ministero della Pubblica Istruzione: si tratta del Piano quadriennale di sviluppo del Bo per l'87-90, spedito a Roma in data 27 ottobre, agli sgoccioli del triennio Cresti. E Bonsembiante, che alla stesura del progetto aveva preso parte, adesso lo sta portando avanti con determinazione.

Se ne è parlato nei giorni scorsi, nella capitale, negli incontri che lo stesso rettore e il sottosegretario Beniamino Brocca, padovano, hanno avuto con Giovanni Galloni e con i massimi funzionari ministeriali. I quali tutti hanno assicurato il proprio interessamento. L'istituzione della Facoltà di Economia è l'obiettivo prioritario. Se ne soffre la mancanza da sempre. Fin da prima di essere eletto capo del governo del '80, Bonsembiante (che era preside di Agraria) aveva sottolineato l'importanza decisiva di questo grande passo. Oggi l'attenzione per i problemi economici è in forte espansione. La nascita della Facoltà avrebbe un impatto formidabile su un territorio molto vivace quanto a spirito d'iniziativa. La nuova struttura sarebbe naturalmente orientata nel senso di una stretta

**Il nuovo rettore Bonsembiante ha anche chiesto a Roma di aprire Veterinaria e di staccare Psicologia da Magistero. Un grande edificio oltre allo Storzio. Soluzione pure per Odontoiatria**

compensazione fra l'Università e il tessuto imprenditoriale circostante, non solo locale. Una questione delicata che si presenta a priori, è la necessità di differenziare la Facoltà padovana da quella veneziana, per evitare un dupplicone che creerebbe anche spiacevoli situazioni di concorrenza. Infatti l'orientamento del rettore — che in questa battaglia è specialmente consigliato dai professori Eugenio Benedetti e Gilberto Muraro — è proprio quello di imprimere un taglio diverso rispetto a Venezia, con la quale bisognerà integrarsi e non scontrarsi. Certo da Padova usciranno

## E dal Coni 300 milioni allo sport universitario

IL PRESIDENTE provinciale Aldo Travain ha consegnato al rettore Bonsembiante 300 milioni che il Coni ha stanziato per la nostra Università: è la prima volta che ciò si verifica in Italia. La somma è stata destinata per i lavori che il Bo ha compiuto per gli impianti Cus del Pieve (pista di atletica, campi da tennis, calcio, rugby, hockey, baseball, softball). Da parte sua il Cus si impegna ad aprire le strutture alle attività delle varie federazioni sportive. Contemporaneamente il presidente del Cus e della Federazione italiana Hockey, Sergio Melai, ha consegnato all'Ateneo il nuovo campo destinato a questa specialità, in erba sintetica (costo, 450 milioni). L'Università ha intanto investito 1.200 milioni per gli spogliatoi e i servizi Cus, che saranno ultimati a giugno.

laureati con altri tipi di professionalità. Oltre all'apertura dell'iter ministeriale, le cose stanno marcando anche in sede locale. Una tappa decisiva sarà la costituzione del Dipartimento di Economia, nucleo d'origine della futura Facoltà. La proposta, già approvata dalla Commissione di Ateneo, passa ora al Senato e quindi al Consiglio d'amministrazione, per essere infine trasmessa al Governo. Attualmente gli oltre 30 docenti che insegnano discipline economiche sono dispersi fra Scienze Politiche, Statistica, Giurisprudenza, Ingegneria e anche Medicina e Agraria. L'or-



Il computer, simbolo del terziario in economia.

ganizzazione unitaria in Dipartimento è dunque fondamentale per gli sviluppi successivi. Gli altri due progetti, come dicevamo, riguardano Veterinaria e Psicologia. L'istituzione della Facoltà di Veterinaria, pure richiesta da sempre (gli studenti triestini sono costretti a scegliere fra Bologna e Milano), si basa sull'importanza del settore zootecnico per la nostra area. Un passo notevole si sta compiendo, con l'impegno della Regione, a Legnaro, dov'è in realizzazione il nuovo Istituto Zooprofilattico delle Tre Venezie. Si punta a fare di Padova, anche con la Facoltà, un vero polo agro-zootecnico-alimentare.

Quanto a Psicologia, lo scorporo da Magistero rientra nell'ottica di un piano nazionale che concorre tutte le sedi. A maggior ragione, se si va verso l'istituzione della Facoltà, occorrerà risolvere i problemi logistici. Com'è noto, Bonsembiante considera l'idea di assegnare a Psicologia, anziché l'ex Storzio (che verrebbe invece destinato all'amministrazione centrale, a segreteria studentesche e ad altri uffici) un edificio più idoneo. Per acquisirlo è chiaro che bisognerà contare su un ulteriore cospicuo finanziamento straordinario: per ottenerlo, il rettore ha già avviato contatti a Roma, spalleggiando anche in ciò da Brocca.

Negli incontri nella capitale si è parlato anche delle esigenze di Odontoiatria. Buone prospettive per questo corso di laurea — e, più in generale, per Medicina — si aprirebbero nella megastuttura di Castelfranco se venisse "aggirata" la legge che vieta alle Università ogni espansione extra-territoriale.

Paolo Vigato



# Laurea in economia Corsi da riordinare?

L'università di Padova sta progettando il suo futuro. Tra gli obiettivi per il prossimo triennio la soluzione di problemi drammatici come quello di Psicologia e la riqualificazione di uno dei più antichi atenei alla luce delle esigenze provenienti in particolare dal mondo economico e industriale.

Oggi pomeriggio in aula E al Bo', con inizio alle ore 15, l'Istituto di economia e finanza della facoltà di Giurisprudenza e il comitato per gli studi e la programmazione di Venezia, hanno promosso una tavola rotonda sugli studi di economia e commercio in Italia. Nel corso dell'incontro verranno esaminati in particolare proposte e prospettive per un riordinamento dei corsi di laurea in economia e commercio. Tra le innovazioni proposte da un'apposita commissione ministeriale, l'istituzione, dopo un triennio di corso,



di un diploma universitario che si richiama a un «vecchio» disegno di legge presentato già nel 1965 dall'allora ministro della pubblica istruzione.

Alla tavola rotonda, il cui moderatore sarà il professor Gilberto Mura- ro, prorettore vicario, parteciperanno il professor Alberto Sdralevich dell'università di Pavia che illustrerà il progetto

nazionale di riordinamento. Franno seguito le relazioni sulle tendenze evolutive delle diverse aree disciplinari. Giovanni Costa, presidente del corso di laurea in economia aziendale all'università di Venezia approfondirà l'area economico-aziendale, Marcello De Cristofaro dell'università di Verona quella giuridica. L'area statistica

sarà presa in esame da Piero Mantovan, preside della facoltà di economia e commercio di Venezia, quella economico-giuridica da Ignazio Musu, direttore del dipartimento di scienze economiche dell'università di Venezia ed infine l'area matematica sarà discussa nella relazione del professor Mario Volpato della nostra università.

La tavola rotonda in questione non è un episodio chiuso in se stesso ma assume particolare rilievo ed interesse all'interno dei futuri progetti della nostra università. Nei mesi scorsi è stata inoltrata al ministero la richiesta di istituzione di nuove facoltà universitarie a Padova tra le quali Economia e commercio e Medicina veterinaria. Oggi a Padova si impone la creazione di un «polo» economico che avrebbe il compito di catalizzare in primo luogo potenzialità e strutture in parte già esistenti (vedi studi economici a Scienze politiche e Statistica) ma anche di venire incontro alle pressanti richieste del mondo imprenditoriale padovano.

Premessa irrinunciabile quindi la creazione di una facoltà che non sia valvola di sfogo allo sfollamento della vicina Ca' Foscari ma piuttosto un polo avanzato di ricerca e progettualità in grado di rispondere alle mutate esigenze del mondo imprenditoriale, anche pubblico, destinato ad essere sempre più il suo utente principale.

N.M.



## Economia e commercio: una facoltà che a Padova risponderebbe a richieste costantemente in aumento



Tra un paio di mesi il nostro Paese avrà un definitivo progetto di riforma della facoltà di Economia e commercio. Un'ipotesi sulla quale si sommano molteplici prospettive e proposte di differenziazione, ma soprattutto una realtà sulla quale si gioca la crescita economica.

Il riordinamento della facoltà di Economia e commercio è stato oggetto di una tavola rotonda che si è tenuta ieri al Bo', su iniziativa dell'Istituto di Economia e finanza della facoltà di Giurisprudenza di Padova e del Comitato per gli studi e la programmazione economica di Venezia, moderatore il professor Gilberto Muraro. L'incontro assume particolare interesse alla luce di un'ipotesi, ma poi non così tanto realizzazione di una facoltà a Padova.

Una prima proposta di istituzione di una facoltà di Economia a Padova fu avanzata nel luglio scorso da alcuni docenti delle università di Padova e Venezia. Tra le motivazioni a supporto, l'indubbio contributo che una «scuola», ma soprattutto una facoltà di Economia potrebbe dare alla crescita economica e sociale dell'area, in particolare di Padova, che è divenuta un polo nazionale per il terziario avanzato.

In secondo luogo, il drammatico sovraffollamento di Ca' Foscari, Padova non rappresenterebbe però una valvola di sfogo all'intasamento della città lagunare ma piuttosto un polo in gra-

do di accogliere e soddisfare la domanda di immatricolazioni che proviene dalle varie province del Veneto. Nel 1986 il 31,4 per cento dei frequentanti risiedeva a Padova, Vicenza e Rovigo.

Ma più che parlare di una facoltà di Economia a Padova i relatori, tra i quali Alberto Sdralevich dell'università di Pavia, Marcello De Cristofaro di Verona, Giovanni Costa presidente del corso di laurea in Economia aziendale di Venezia, Piero Mantovan preside della facoltà di Economia e commercio, sempre di Venezia, Ignazio Musu, direttore del dipartimento di Scienze economiche dell'università di Venezia, e Mario Volpato dell'università di Padova, hanno discusso sul nuovo progetto di riordinamento che in questi giorni è all'esame delle varie facoltà.

L'indicazione più significativa uscita dalla commissione ministeriale consiste nell'articolazione dei titoli in due livelli: il diploma che si consegue dopo tre anni e la laurea che si ottiene dopo un biennio.

Tra le osservazioni quella dell'estensione dell'innovazione a tutto il sistema di istruzione universitaria ma soprattutto, sulla scorta degli esempi di altri Paesi (si pensi agli Institute of Administration des Entreprises in Francia o ai Polytechnics in Inghilterra), la professionalizzazione dei vari orientamenti.

Nicoletta Mascetta



## Un corso di laurea per dirigenti pubblici ed operatori manager del terziario privato

**Stima degli iscritti alla facoltà di Economia e commercio di Venezia residenti nelle province di Padova, Vicenza e Rovigo nell'anno 1986/87.**

PROVINCIA	%	N. stimato (% su 7545 iscritti)
Padova	21.5	1622
Vicenza	8.1	611
Rovigo	1.8	135
TOTALE	31.4	2368

Padova dunque avrà in futuro una nuova facoltà di Economia e commercio. I primi passi, mossi già l'estate scorsa, hanno portato nei giorni scorsi all'approvazione da parte del Senato accademico della relazione conclusiva della commissione per l'ordinamento degli studi della facoltà. Perché è importante l'attivazione di questa nuova facoltà proprio a Padova? La scelta di creare un polo di studi economici nella nostra città è il termometro per valutare il ruolo «leader» che questo nuovo corso di studi verrebbe a rappresentare nel tessuto economico dell'area padovana Padova-Vicenza-Rovigo.

Alcuni docenti dell'università di Padova e Venezia (Davide Cantarelli, Giovanni Costa, Ottone Ferro, Pietro Mantovan, Leopoldo Mazzaroli, Maurizio Merlo e Gilberto Muraro) hanno redatto un documento in cui si ribadisce che la proposta della nuova facoltà a Padova, che già trova supporto sufficien-

te nell'aritmetica della popolazione studentesca, è rafforzata dalla prospettiva di efficaci ed intense interazioni con il tessuto sociale ed economico dell'area di gravitazione. Ciò vale per Rovigo e per Vicenza ma soprattutto per Padova che è ormai divenuta un polo di importanza nazionale per il terziario e in particolare per i nuovi servizi alle imprese (consulenze organizzative e manageriali, assistenza finanziaria, revisione di bilancio ecc.).

E la nuova facoltà, secondo precise linee tracciate da un'apposita commissione d'ateneo, avrà delle caratteristiche innovative, sempre in una logica di integrazione con le altre facoltà di economia e non in concorrenza con esse, con due percorsi didattici non ancora presenti nel panorama italiano e particolarmente appropriati per l'università di Padova.

«Il primo percorso» spiega il professor Gilberto Muraro, prorettore vicario e presidente dell'apposita commissione dell'ateneo per l'ordinamento degli studi della nuova facoltà - è ispirato all'esperienza della School of Public Administration anglosassone e tende a formare una nuova dirigenza pubblica, adatta a svolgere compiti di analisi, programmazione e gestione in un settore che manovra più del 50 per cento delle risorse nazionali e che condiziona il comportamento degli operatori privati con estese regolamentazioni. A Padova del resto si può già contare su alcuni studiosi di finanza pubblica e su un valido gruppo di studiosi del diritto amministrativo e tributario.

«Il secondo percorso didattico riguarda gli operatori del terziario privato, in particolare gli addetti al «sottosettore» dei servizi alle imprese: consulenze di marketing, organizzazione e management, assistenza assicurativa e finanziaria, revisione di bilancio, servizi vari connessi con il commercio internazionale. «Economia e gestione del terziario» incontra in particolare le esigenze di una città che è polo di importanza nazionale del terziario avanzato (basti pensare che sono oltre 800 le aziende di servizi informatici operanti sul territorio provinciale). Pur ritenendo valide entrambe le opzioni indicate, si partirà comunque con la realizzazione della prima ipotesi, ossia il corso di «Economia e direzione pubblica».



# Accantonato dal ministero il progetto prioritario Salta la richiesta di Economia al Bo arriva solo Veterinaria

IL PROGETTO per l'istituzione della facoltà di Economia e commercio a Padova, ritenuto prioritario dall'Ateneo, è stato accantonato. Il ministero delle tre richieste inoltrate dall'Università padovana per avviare altrettante nuove facoltà ha dato il benestare solo per veterinaria. La notizia ha colto di sorpresa i docenti padovani che avevano messo a punto lo studio per istituire la facoltà di Economia in città, anche perché era stata ritenuta prioritaria rispetto ad altre nuove facoltà.

Il Rettore e docente di Scienza delle finanze a Giurisprudenza, Gilberto Muraro, si trova in questi giorni a Roma per appurare i motivi che hanno indotto il ministero a bocciare la proposta e valutare gli eventuali spazi di manovra ancora percorribili.

Secondo quanto si è appreso il ministero, comunque, avrebbe respinto la richiesta di Padova perché non ha

ritenuto essenziale aprire un'altra facoltà di Economia nel Veneto, regione già coperta da Verona e Venezia. Il ministero ha optato quindi per veterinaria. Se i tempi si allungano nuovamente per il decollo di Economia a Padova, ben più concreto appare, invece, il progetto del Dipartimento di Scienze economiche che dovrebbe essere attivato fin dall'inizio del prossimo anno accademico, una volta ultimato l'iter burocratico.

«Non ho visto ancora il documento ufficiale del ministero, ma questo improvviso alti ci ha colti veramente di sorpresa - ha affermato Eugenio Benedetti, ordinario di Economia politica di Scienze Politiche - perché la richiesta di qualificati studi economici a Padova è pressante. Basta vedere come sono aumentati gli studenti che seguono le lezioni di materie economiche, come sono moltiplicate le microle di Scienze Politiche per ren-

dersi conto di una realtà estremamente mutata rispetto a qualche anno fa. Non nascono una certa ampiezza per la decisione del ministero che appare davvero inspiegabile: la facoltà che avevamo progettato era senza dubbio tra le più moderne in Italia».

Benedetti e Muraro, assieme ad un gruppo di altri docenti dell'Università padovana, nei mesi scorsi avevano provveduto a stilare un dettagliato progetto per la nuova facoltà che, tra l'altro, avrebbe risolto anche il problema dell'eccessivo affollamento di studenti a Cà Foscari dove gli iscritti sono passati dai 5250 del 1980 agli attuali 8300.

Due gli indirizzi di laurea che erano previsti: uno in economia e direzione pubblica e l'altro in economia e gestione del terziario, due corsi decisamente innovativi che avrebbero collocato l'ateneo padovano in una

posizione di decisa avanguardia a livello italiano. Basti considerare che, negli orientamenti dei suoi promotori, il primo indirizzo si ispirava praticamente alla School of public administration di stampto anglosassone ed era volta a formare una nuova classe di dirigenti pubblici. Il secondo, invece, intendeva soddisfare quelle esigenze dei settori economici relativi ai servizi delle imprese, dalle consulenze di marketing all'assistenza assicurativa e finanziaria, ai servizi relativi al commercio internazionale.

Forse proprio il timore di perdere ruoli di prestigio da parte di altre blasonate università di Economia ha provocato resistenze ben superiori rispetto a quanto gli stessi docenti padovani si attendevano. O forse ancora, non era stato adeguatamente preparato il terreno politico per sostenere una richiesta di tale portata.

Mauro Pertile



## Finalmente l'integrazione degli Istituti

Cooperazione fra i docenti e le strutture di Scienze politiche, Giurisprudenza e Statistica. Studi territoriali in un'ottica internazionale. E ora si attende anche la Facoltà

LA GESTAZIONE è stata lunga. «Sono 6-7 anni che si vagono a questo progetto», spiega il vulcanico professor Eugenio Benedetti, direttore dell'Istituto di Scienze economiche alla Facoltà di Scienze politiche. Benedetti modestamente non ce lo sottolinea, ma è soprattutto dalla volontà della Facoltà di via del Santo, e anche dal suo impegno personale, che si è finalmente visto la luce il Dipartimento di Scienze economiche dell'università di Padova: la cui effettiva attivazione, come abbiamo riferito, è stata deliberata nei giorni scorsi dal Consiglio di amministrazione del Bo.

«Sì, la nascita è stata laboriosa e anche difficile», rileva Achille Agnati, docente di Storia delle dottrine economiche, sempre a Scienze politiche, eletto dai colleghi giusto un anno fa direttore del Dipartimento, la cui definitiva istituzione formale risale al settembre dell'88. Al Dipartimento vengono inglobate ad alcune facoltà, oltre che al tanto temuto Istituto di Scienze economiche della Facoltà di Scienze politiche, l'Istituto di Economia e finanza della Facoltà di Giurisprudenza, e il Seminario di Scienze economiche della Facoltà di Scienze statistiche. «Non è vero più di tanto», assicura il professore, «che a rendere travagliato questo parto siano stati gli egoismi o le gelosie tra le "baracche". Può sembrare strano, ma a frenare il passo attivo del Dipartimento non ha mai avuto la stessa carica, di una segretaria, cioè della segreteria del Dipartimento stesso, la quale non è una signorina che risponde al-



Nelle foto: qui a fianco il professor Achille Agnati direttore del Dipartimento di Scienze economiche; più a sinistra, il collega Eugenio Benedetti, che del Dipartimento è stato uno degli artefici "storici". La domanda d'istruzione economica cresce (fotoGraf)

# Scienze economiche via al Dipartimento

*Respiro di Ateneo a ricerche d'alto livello ma finora disperse*

le telefonate e batte a macchina le lettere, ma ricopre un ruolo di importanza cruciale per l'ordinamento delle attività. «Prima di tutto, la carenza di dipendenti amministrativi a ritardare il decollo di questa struttura ampia e piuttosto complessa. E la vischiosità burocratica del sistema universitario italiano non ha certo contribuito ad accelerare l'iter. Ora il reperimento del personale non docente è in fase di risoluzione, per speciale interessamento del magnifico rettore. Il quale ha fortemente voluto la parità del Dipartimento, insieme al Alessandro Natta. Due settimane fa, infatti, il professor Natta ha chiesto per il suo dipartimento questa determinazione, affinché Scienze economiche che nel-

la nostra Università vantano una lunga e proficua tradizione», commenta Benedetti. «Invece ad ora queste materie erano ancillari rispetto ad altre discipline, e nelle tre riunioni della Facoltà, invece di una politica di sviluppo, si è sempre parlato di economia e di ricerca. Se permettete, anche il tempo la precarietà, che si sa che è una condizione non ideale, ma che è condizione necessaria per i nostri "nazionali", edito da Franco Angeli, è stato realizzato in un'ottica dipartimentale, raccogliendo contributi di gruppi di colleghi di diverse Facoltà paritetiche e di Atenei stranieri. Quanto alle finalità globali del Dipartimento, a me pare che debba proporsi di potenziare le ricerche internazionali con attenzione per le esigenze economiche del territorio veneto, anche perché in esso che sono destinati a

trovare occupazione i giovani laureati. Certo, oltre alle prospettive che al Bo, come attivava la Facoltà di Economia, è augurabile che questa sia davvero espressione della realtà padovana e non di interessi esterni; non per provincialismo, né in concorrenza con Venezia o Milano, ma proprio affinché l'economia locale si potenzi in un circuito internazionale di rapporti».

Un tasto sul quale insistono pure Agnati. «Fra le proposte da me avanzate quando i colleghi mi hanno convinto ad assumere la direzione del Dipartimento, c'era proprio quella di passare da una struttura di tipo "regionale" a partire dall'istituzione della Regione, di nuove dimensioni di analisi storica dell'economia fra le due guerre e dopo la seconda mondiale, di terziario e di turismo. Intanto in questo primo anno abbiamo già compiuto del lavoro: numerosi e di qualità sono stati i seminari per i professori, che adesso occorre rendere sistematici e organici; abbiamo cominciato a integrare i rapporti fra di noi e ad assemblare le strutture, dalle biblioteche-enciclopedie alle risorse di calcolo. Nel '90 cominceremo a partire con una collana di scritti, una serie di componenti il Dipartimento. Siamo attraversando un momento molto vivace nel nostro campo, e il Dipartimento ha certamente le risorse intellettuali per produrre ricerche e scoperte estremamente favorevoli. Noi ci siamo rimbalciati le maniche, con ottimismo, chiediamo di essere messi in condizione di operare bene».

Paolo Vigato



## Il Dipartimento di Economia rifiuta come sede l'Antoniana

**Bonsembiante propone la collocazione nell'edificio centrale della banca, i professori si oppongono. «Chiarezza nei rapporti con l'istituto»**  
**Che mira a sponsorizzare la nascita della futura Facoltà**

Il palazzo della Banca Antoniana dove ora si trova la ragioneria dell'ateneo che si trasferirà nell'ex albergo Storione. Più a destra il palazzo Levi Cases in via del Santo

IL DIPARTIMENTO di Scienze Economiche della nostra università, intitolato a «M<sup>o</sup> Fanno», nasce il 1<sup>o</sup> gennaio del 1990. Conta 43 docenti, 8 tecnici, ha un patrimonio librario considerevole, circa 35 mila volumi e riviste, e un parco studenti stimato in 1.500. Gli uffici sono in tre Facoltà (Scienze Politiche, Giurisprudenza e Statistica). Le caratteristiche salienti sono quindi quella dell'affollamento e quella della dispersione di risorse. Ma c'è anche un altro capitolo: progetti e speranze. Un progetto-speranza è la creazione di una Facoltà di Economia e Commercio, rivolta al settore pubblico e quindi non concorrenziale con Ca' Foscari. Si contano due tentativi condotti dal rettore, professor Gilberto Muraro, con due incursioni a Roma. Risultato: due tonfi, due cadute. Ma questa è una parrenza, anche se, come vedremo, è ormai compromessa. E' in corso un intervento di sistemazione per valorizzare il Dipartimento, se non unica l'individuazione di una sede sarebbe cosa buona e giusta.

E' un'idea, infatti, aveva preso corpo: palazzo Levi Cases in via del Santo 33, quasi in faccia a Scienze Politiche, soluzione logisticamente trionfale. Poi, la buccia di banana. E' il rettore a

lasciarla cadere. Il consiglio di Dipartimento prima viene lasciato a luci spente, poi si ritrova la minestra sul piatto: terzo piano della Banca Antoniana in via VIII Febbraio dove ora ci sono gli uffici di ragioneria dell'università, 1000 metri quadrati. I locali ospiteranno il Dipartimento di Scienze Economiche, non solo, la Banca Antoniana, proprietaria dell'immobile, concede per due anni e mezzo in comodato gratuito un appartamento ad un affitto di 173 mila l'anno.

L'Antoniana diventa così sponsor del Dipartimento. Probabilmente rinuncia al denaro per l'orgoglio di avere tra le sue mura un complesso di didattica economica di prima grandezza. Che fare per sdebitarsi? Il professor Eugenio Benedetti, ordinario di politica economica, propo-

ne di indossare una maglietta con i colori dell'Antoniana come fanno le squadre sportive, fondare un'Antoniana Team o un dopolavoro Antoniana. Ma si potrebbe anche scapellare via il nome dell'economista «Marco Fanno» e intitolare il Dipartimento a Enrico Turazza, che ha lasciato la Banca Antoniana nel 1929.

Un altro rifugio di Wall Street? «No», difese l'assemblea dei soci. Quella del magnifico rettore, più che una proposta è un diktat. L'ultima parola spetta comunque al Consiglio di amministrazione, nell'ambito del quale è stata nominata una commissione di tre membri che esprimerà un parere. Un parere, comunque, e del tutto negativo, l'ha espresso il Dipartimento. Scrive il suo direttore Achille Agnati a Bonsembiante: «La

soluzione Banca Antoniana è, come dire, una soluzione «dalla padella alla brace». Un Dipartimento a cui si accedrebbe solo per ascensore, con il divieto rigoroso di accesso per gli studenti, che invece dovrebbero essere ricevuti dai docenti in due stanze al piano terra di palazzo Levi Cases. Soluzione intesa a dire provvisoria. La Banca Antoniana, la Facoltà di Economia e Commercio, alla quale si promette di dare sede definitiva unitamente al Dipartimento (non importa se l'80 per cento dei docenti del Dipartimento continueranno ad insegnare nelle altre sedi tradizionali), intanto le tre biblioteche di Economia resterebbero separate. Come decidere dove unificare le sedi ancora non si conosce la sede definitiva? La Antoniana si è impegnata a una sorta di sponsorizzazione

poiché non farebbe pagare all'ateneo l'affitto degli uffici». «E qui bisogna essere chiari», sbotta Agnati nella sua missiva a Bonsembiante. «Io sono anche disposto a concedere che il futuro dell'università debba scendere a patti con i privati imprenditori, ma tu devi concedermi che questo almeno avvenga su progetti specifici, su iniziative di ricerca di comune interesse che vedano come negoziatori diretti le strutture dipartimentali interessate nella loro autonomia. Si vorrebbe saperne di più di uno sponsor che non ha chiesto nulla al Dipartimento in cambio di tanta generosità per l'università (così come si vorrebbe capire se veramente l'università sia arrivata al punto di dover farsi sponsorizzare per

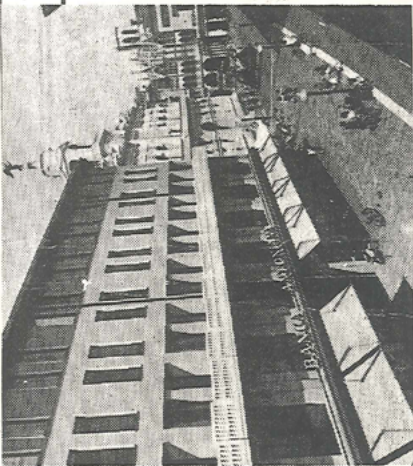
poiché non farebbe pagare all'ateneo l'affitto degli uffici». «E qui bisogna essere chiari», sbotta Agnati nella sua missiva a Bonsembiante. «Io sono anche disposto a concedere che il futuro dell'università debba scendere a patti con i privati imprenditori, ma tu devi concedermi che questo almeno avvenga su progetti specifici, su iniziative di ricerca di comune interesse che vedano come negoziatori diretti le strutture dipartimentali interessate nella loro autonomia. Si vorrebbe saperne di più di uno sponsor che non ha chiesto nulla al Dipartimento in cambio di tanta generosità per l'università (così come si vorrebbe capire se veramente l'università sia arrivata al punto di dover farsi sponsorizzare per

La lettera si conclude con un avvertimento: «Poiché non credo nei cosiddetti uomini buoni per tutte le stagioni, trovo corretto e più trasparente che altri si assumano la responsabilità di una strategia e di una decisione che non condividiamo. Ti ricordo pertanto che, in tale evenienza, riterò doveroso associarmi alla giunta nel considerare le dimissioni di noi tutti». Nessun dubbio, dunque, sull'atteggiamento del Dipartimento. Su quello del rettore, restano incertezze interpretative. Sono noti gli appalti di Sociologia per il Levi Cases. C'è anche un'amicizia cordiale tra Bonsembiante e Onofrio Ricciarolo. Ma non basta a giustificare una scelta di tal fatta. E l'Antoniana, perché fa questo?

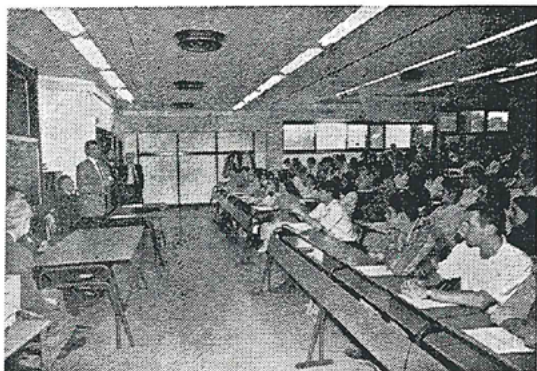
Due anni fa la potente Popolare padovana è riuscita ad avere in concessione i servizi di tesoreria dell'università. L'Antoniana ha finanziato la partecipazione del premio nobel Modigliani. (40 milioni di cachet) a un convegno a Scienze Politiche. Ora probabilmente porterà ad essere la banca che porterà a Padova la Facoltà di Economia e Commercio. Sul piano dell'immagine sarebbe un colpo grosso, da far impallidire la Cassa di Risparmio e la Popolare Veneta.

Alto Comello

# No al diktat del rettore in rivolta gli economisti







Il prof. Gilberto Muraro incontra gli studenti (FotoGraf, 1995)

Il 60% degli iscritti al 2° anno ha superato tutti gli esami previsti. Il presidente Livio Paladin e il prof. Favotto: «Rende il numero programmato come "patto" con gli studenti»

## Facoltà di Economia primo bilancio in attivo

di Paolo Vigato

«UN BUON investimento, che sta già maturando risultati significativi». Terminologia pragmatica, ma soddisfazione appassionata, fra i docenti di Economia e commercio, unico corso di laurea della neonata Facoltà di Economia del Bo. Che, fortemente voluta dal passato rettore Gilberto Muraro, progettata in accordo con la vicina "sorella" veneziana di Ca' Foscari, e concretamente incoraggiata da imprenditori e banche locali (Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Antoniana e Popolare Veneta ne assicurano il funzionamento con 450 milioni annui), sta vivendo il suo secondo anno di vita. Con diversi problemi di crescita ancora aperti, ma appunto anche con positivi riscontri. Come ci sottolineano i professori Livio Paladin, costituzionalista insigne, docente a Giurisprudenza, che è il presidente del Comitato tecnico ordinatore di Economia (la Facoltà avrà un preside quando sarà "a regime"), e Francesco Favotto, professore di economia aziendale, fra i cinque docenti di ruolo che finora insegnano nel corso di laurea.

Le principali difficoltà sono dovute alla "dispersione" per mancanza di una sede, e alla provvisorietà di strutture e di personale. Le lezioni si tengono nelle aule del complesso di via Ugo Bassi, la presidenza è ospitata sopra la grande sede della Antoniana in via Trieste, per i corsi di informatica si utilizza assieme agli altri studenti l'aula all'ex Storione. Dunque non c'è un nucleo logistico unitario che "legni" le attività, mentre la biblioteca è di là da venire, e si dispone di un'unica impiegata.

Ma queste carenze appaiono destinate a risolversi. «Perché», rilevano Paladin e Favotto, «l'andamento degli studi sta dando ragione a quanti — Università e mondo economico del territorio — hanno creduto nella nuova Facoltà a Padova, impostandola fin dall'inizio come un "laboratorio", un esperimento basato su criteri innovativi, con l'idea fissa della qualità didattica. E siccome i risultati stanno puntualmente arrivando, siamo certi che sia l'Ateneo sia l'imprenditoria coinvolta

non ci faranno mancare il loro sostegno».

Quali, dunque, i primi esiti positivi che si rivendicano con soddisfazione? Cominciamo con il ricordare che gli iscritti al primo anno di corso per il '95-'96 erano stati, secondo il numero programmato, 250, ai quali se ne erano aggiunti 2 che non avevano superato la prova di ammissione ma i cui ricorsi erano stati accolti dal Tribunale amministrativo regionale. Per il '96-'97 la soglia di ammissione era stata elevata a 270, ma in aggiunta i ricorsi accolti dal Tar hanno registrato il mini-boom di 34. In definitiva gli iscritti all'attuale secondo anno risultano 252 e quelli al primo 304. Ebbene, fra gli studenti del secondo anno circa il 60% ha superato almeno 5 dei 7 esami previsti; e fra quelli del primo, circa il 55% ha superato entrambi i primi esami.

«Si tratta di "parziali" incoraggianti», commentano i docenti, «che non nascono certo dal nulla, ma anzi sono l'espressione dei principi didattici con cui abbiamo avviato la formazione. In sintesi: compattamento delle ore di lezione, in modo da consentire una frequenza razionale; progettazione analitica dei corsi, così da programmare fin dall'inizio il loro sviluppo completo; pre-corsi e post-corsi, per rimediare a eventuali difficoltà individuali; prove di verifica intermedie, per accertare il livello prima degli esami; sei sessioni d'esame; frequenti esercitazioni; valutazioni dell'andamento dei corsi da parte degli studenti; in progetto, stages con inserimento in realtà aziendali, meglio se all'estero. Alcuni di questi criteri sono già pienamente avviati, per gli altri si è in fase di lancio. Il tutto, secondo le linee-guida che Economia si è subito data: numero programmato come "patto" fra studenti e Facoltà, cosicché la selezione sia davvero conveniente per tutti, come i primi risultati stanno dimostrando; internazionalizzazione della preparazione teorica e delle esperienze pratiche; forte e strutturato raccordo fra Università e mondo del lavoro per l'inserimento professionale dei laureati. Ci auguriamo che i "numeri", cioè afflussi indiscriminati, non frenino la realizzazione di questi impegni presi».





**L'INDUSTRIA DEL NORDEST**

«Il 1° gennaio '99 confluiranno nell'Euro più Paesi del previsto»



Francesco Favotto, Mario Monti, Livio Paladini e Mario Carraro ieri al Bo

Il commissario italiano a Bruxelles tiene a battesimo a Padova la fusione tra Assindustria e Api

# La ricetta di Monti per entrare in Europa

«Il mercato con la moneta unica si trasformerà in un biliardo scorrevolissimo per le imprese»

di Stefano Edoli

**PADOVA** — Puntale come un orologio svizzero, è arrivato che mancavano una decina di minuti alle 11, ora fissata per «chatterizzare» l'industria Padova, con la prima assemblea del 1.800 iscritti (fra grandi, medi e piccoli imprenditori) alla nuova associazione, la quinta d'Italia per la forza dei suoi numeri, nata dalla fusione fra Assindustria e Api. Mario Monti, commissario dell'Italia presso l'Unione Europea a Bruxelles, non ha avuto bisogno di aprire la sua proverbiale valigetta, inseparabile compagna di viaggio, per spiegare come e perché è fondamentale, per il nostro Paese, entrare nel sistema della moneta unica,

**PROFESSOR** Monti, ormai ci diamo: l'Italia è pronta ad entrare nel sistema della moneta unica europea, gli sforzi compiuti e i sacrifici imposti in questi mesi sono in linea con quanto richiesto da Bruxelles.

«Sì, e in tal senso credo che vada elogiato non solo il governo ma chi, nel mondo imprenditoriale, ha fatto prevalere la tesi di un nostro ingresso nell'Euro sin dal primo giorno. La moneta unica nascerà il 1° gennaio 1999 e ne faranno parte più paesi di quanto non fosse stabilito all'inizio, non perché c'è stato un allentamento dei criteri di convergenza, ma perché questi ultimi hanno dimostrato di funzionare. Il quadro d'insieme è positivo, ma bisogna stare attenti...»

**A che cosa?**  
«Al problema dello sprint finale e del "mattino dopo".»

**Vale essere più preciso?**

«Per quanto riguarda il primo punto, è importante che nessuna nazione dia per acquisito, prima del tempo, di far già parte della moneta unica. Lo sprint finale serve proprio per superare le ultime resistenze psicologiche e politiche: adesso che si realizza il 3 per cento del rapporto deficit-prodotto interno (la metà del nostro) non è facile far credere che si tratta di un progresso acquisito in maniera stabile. Per questo è fondamentale evitare il ricorso all'esercizio provvisorio e far sì che la finanziaria non venga stravolta nei suoi valori strutturali. Quanto al "mattino dopo", è importante che

ma non si è fermato soltanto a questo. In una breve chiacchierata con i giornalisti prima dell'inizio dei lavori, che ha poi concluso con un applausito intervento, il «professore» lombardo — è di Varese e ha 54 anni — ex rettore della Bocconi di Milano, ha accettato di rispondere a domande sui temi più «scottanti» del momento, dalla questione delle 35 ore alla guerra del latte, dalla politica sull'immigrazione al sistema fiscale. Sottolineando con un sorriso di gradire l'etichetta di «cane da guardia» del sistema Italia che qualcuno, non molto tempo fa, in un convegno a Venezia, gli appiccicò sulle spalle dopo le polemiche che le sue dichiarazioni suscitano nel governo Prodi appena costituito.

«Bisogna fare attenzione allo sprint finale: la Finanziaria non deve essere stravolta, bisogna evitare l'esercizio provvisorio. Ci vogliono interventi strutturali nella finanza pubblica»

l'ingresso nell'Euro non sia visto solo come l'affacciarsi su un deserto, bensì come mettere piede in un giardino, dove ci sono fiori appetibili e dove la competitività è la regola vigente. Ci devono essere vantaggi per le imprese e l'occupazione, perché il mercato, con la moneta unica, si trasformerà in un biliardo scorrevolissimo, con una concorrenza molto, ma molto aspra».

**La sua ricetta, se ce l'ha, su quali ingredienti penta?**  
«Ci vogliono interventi più strutturali di finanza pubblica, maggiore flessibilità nel mercato del lavoro e del credito, e maggiore competitività nei servizi, oltre ad un'accelerazione delle privatizzazioni. Ma poi bisogna eliminare gli aiuti di Stato: i dati in nostro possesso parlano di un 8,4% di sussidi contro un livello comunitario del 4%».

**Lei, allora, farà il «cane da guardia» a difesa del sistema Italia?**

«E' la prima volta che sento questa espressione, ma non mi

dispiacerebbe se fosse davvero così. Talvolta mi è successo di tradire delle preoccupazioni perché certe politiche mi parevano non andare sufficientemente nella direzione della convergenza verso l'Unione europea. So di essere stato capito in tali occasioni ma, se fosse necessario, in futuro agirei nello stesso modo».

**Che ne pensa delle 35 ore di lavoro settimanali?**

«Che non vanno assolutamente drammatizzate, né come soluzione né come tragedia. Secondo me, possono inserirsi solo in una prospettiva di flessibilità, quindi di scelta caso per caso. Del resto, la flessibilità è la direzione su cui si stanno orientando questi Paesi europei che oggi conviene prendere a modello perché stanno risolvendo, meglio di altri, il problema della disoccupazione. Parlo di Olanda, Gran Bretagna, Danimarca».

**Sempre in tema di questioni calde, come giudica la «guerra del latte» esplosa con vigore proprio dalle nostre parti?**



Il pranzo di lavoro al Bo, palazzo centrale dell'Università di Padova (Comunicazione Avanzata)

«A Bruxelles si constata come gli squilibri che esistono in alcuni settori dell'agricoltura, e non solo in Italia, derivano da una certa leggerezza con la quale in passato questi temi sono stati affrontati. La Pac (Politica agricola comune, ndr) che andava bene negli anni Cinquanta, va rivista oggi per tener conto della nuova realtà del commercio mondiale e dell'economia europea. Ma se a bocce ferme, cioè con questa Pac, ci sono state delle violazioni delle norme esistenti, bisogna pure rendersi conto, e lo dico all'Italia e agli agricoltori, che la Comunità europea è una comunità di diritto e non di arbitrio e che il rispetto è una regola di base».

**E delle politiche sull'immigrazione, che dice?**  
«Che è un problema a molte facce. C'è quella che tenta di limitare l'immigrazione nel modo più costruttivo, cioè investendo nei Paesi dell'Est europeo e rafforzando il loro sviluppo economico, come sta accadendo in questi anni. C'è quella che sostiene la necessità di rendere un po' più uniformi di quanto non siano oggi tra i 15 stati membri le condizioni per le politiche dell'immigrazione. E c'è, infine, l'aspetto del controllo alle frontiere interne degli immigrati, il più importante dopo Schengen, perché è quello stato che gestisce una frontiera propria ma anche dell'area Schengen compie un atto di grande responsabilità verso tutti gli altri».

**Federalismo, infine. Soluzione o gergo?**  
«L'Europa è già complicata con 15 Stati, lo diventerà ancora di più con l'operazione di allargamento ai Paesi centro-orientali, che d'altra parte è di tale importanza storica che io da Bruxelles non mi stupisco di un moltiplicarsi per frammentazioni delle entità meno contro lo Stato. Ciò che va riconosciuto che è in corso un fenomeno di decentramento dal punto di vista amministrativo e della gestione di certi aspetti dei pubblici poteri, ma questa è un'altra cosa».



Mario Monti (commissario dell'Italia presso l'Unione Europea) a Bruxelles: «Bisogna eliminare gli aiuti di Stato, i dati in nostro possesso parlano di un 8,4% di sussidi contro un livello comunitario del 4 per cento»

## Da Padova all'Unione europea Un pm a Bruxelles

**PADOVA** — Nell'ambito della inchiesta sulle quote latte da ieri a Bruxelles il pubblico ministero Paolo Luca. Nella sede della Commissione che controlla tutta la produzione europea il pm intende acquisire gli incartamenti relativi ai produttori padovani per capire il modo con il quale sono state finora concesse le quote. Luca è accompagnato da uomini della Guardia di Finanza. Oltre a quella padovana altre Procure indagano sulla presunta truffa e cioè Treviso, Vicenza e Mantova. L'inchiesta padovana era «spartita» sulla base di un esposto presentato dal Comitato Spontaneo Produttori di Latte che aveva segnalato le risultanze emerse dalle due commissioni di indagini governative e che avevano rivelato che poteva esistere davvero una supertruffa.

La scelta per Luca di recarsi a Bruxelles è stata sollecitata

## Fiaccolata dei Cobas mentre si fa strada un'altra verità sulle quote latte Rimborsi, il veto comunitario non esiste?

**VENEZIA** — Pressioni sarebbero in atto da parte del ministero delle risorse agricole italiane su organismi dell'Unione europea, per impedire attraverso uno sbarramento di veti comunitari di accertare le vere responsabilità nel caos delle quote latte. Responsabilità che coinvolgerebbero pesantemente il ministero italiano. Ne è convinto il capogruppo alla Camera della Lega Nord, Domenico Copino, già ministro per le relazioni comunitarie nel governo Berlusconi, che si è visto prima accogliere e poi subito spostare a metà gennaio una richiesta di appuntamento col

Cobas del latte riceveranno la visita di Sandro Fontana, presidente della commissione per le petizioni del parlamento europeo. Fontana ha fatto sapere di aver ricevuto una petizione sulle quote latte e di averla ammessa alla discussione in aula per il 17 dicembre. La commissione petizioni del parlamento europeo ha potere d'indagine: non è escluso dunque che eleme-nti da Fontana possano essere acquisiti direttamente.

Un invito alla trasparenza e al chiarimento viene anche dalla Regione Veneto: mercoledì, durante la seduta di consiglio,

permanente del Consiglio regionale che si occupa di agricoltura, ottenendo l'appoggio di tutti i partiti alla richiesta dell'apertura di un tavolo di confronto con il governo, negato finora dal ministro Pinto.

Ieri sera è stata organizzata una fiaccolata, con partenza dallo studio Monti e arrivo in piazza dei Signori a Vicenza, il corteo, in appoggio ai Cobas, era preceduto da 5 traditori e da una massa di manifestanti distribuita latte. E' seguito un comizio. Uno dei leader della protesta, Ruggero Marchionni, era stato citato sul suo giornale da un allevatore padovano, Giu-



Le aziende venete attorno al direttore Draghi, riunione a porte chiuse sull'Europa

## Il Nordest chiede lumi al Tesoro

*Advisory Board di Economia  
Gotha bancario e manageriale*

di Aldo Comello

UNA LEZIONE magistrale, ieri in aula «N», nel cortile antico del Bo, è stata tenuta dal direttore generale del Tesoro, Mario Draghi, agli studenti della Facoltà di Economia sul sistema Italia nella nuova Europa. Padova, l'ambiente accademico, le piazze sono famigliari a Draghi che ha insegnato qui per due anni a Statistica, una rivisitazione, quindi, la sua, di clima, di aura, ma anche di amici di vecchia data, un contatto non privo di commozione, con gli applausi di studenti e professori. Il dirigente del Ministero, allievo di Federico Caffè, ricorda di aver costruito una tesi di laurea fortemente antieuropeista in cui sosteneva che l'unità monetaria non sarebbe mai stata raggiunta ed era comunque obiettivo rischioso e criticabile. Per questo lavoro ebbe i complimenti del Governatore della Banca d'Italia, Guido Carli. Riscaldato l'atmosfera con questo aneddoto, Draghi si è detto, ora, europeista convinto e appassionato e, in effetti, ha dimostrato, oltre che competenza, grandi doti di chiarezza nell'analisi dei nuovi scenari che la progressiva integrazione ci riserva.

CIO' segna una cruciale mutazione culturale a livello di eccellenza e spiega che gli obiettivi dell'Europa sono «in progress», mutano in relazione alla forza dell'organismo comunitario. Dopo la lezione si è riunito l'Advisory Board, il comitato di consulenza, costituito a fianco della Facoltà, che ha compiti di orientamento, consultivi, sulle iniziative di Economia. Dice il preside professor Francesco Favotto: «Attualmente abbiamo in piedi 80 stages, 38 in Europa con Socrates, studiamo casi aziendali, facciamo ricerche telematiche con l'arbitraggio del docente. Abbiamo bisogno di un raccordo fortissimo con le imprese e in questo Advisory Board ci sono le più importanti aziende del Veneto, le banche, i commercialisti e anche soggetti istituzionali. Ieri l'Advisory Board si è incontrato con Draghi a porte chiuse, come era avvenuto con Mario Monti in una precedente iniziativa. Abbiamo parlato di integrazione europea, tenendo



L'ex rettore  
padovano  
Gilberto  
Muraro

conto di problemi e prospettive per le aziende del Nordest. Stiamo spingendo a tavoletta sul pedale dell'internazionalizzazione: vogliamo creare 25 laureati all'anno, saranno 100 nello spazio di un corso, da collocare sul mercato del lavoro internazionale dando valore alle aziende in cui entreranno. Faranno la tesi in inglese, saranno preparati anche da docenti stranieri. La continuità di questo comitato di consulenza con la Facoltà ci consente grandi aperture nei



Paolo  
Sinigaglia  
fondatore  
della Simod

confronti del mondo dell'impresa e delle banche. Ieri non c'erano Piero Marzotto e Mario Carraro, indisponibili per improvvisi impegni aziendali, ma era presente Giuliano Tabacchi della Safilo, Sinigaglia per la Simod, Tito Bastianello per il Pam, assente giustificata invece Giustina Destro. C'erano Sanmartini, Finotti e Alfredo Checchetto per la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Natalino Oggiano di Antonveneta e poi il gruppo delle Merchant Bank: Booz Allen and Hamilton, Cuneo associati, Kpmg, Standard and Poor's, Koopers and Lybrand, Morgan Stanley. Altri nomi? Bedeschi, Costato dei Mulini italiani, De Stefani della Mini Gears, Tronchetti per Bata. Per il Comune c'era il vicesindaco Mariani, per la Regione l'assessore Fabio Gava. Ha contribuito al dibattito anche il prof. Gilberto Muraro sia intervenendo nella lezione con una domanda sull'ipotesi di sovrapposta europea che nella riunione del Board.



# Università. Al Bo, con il Rettore, il primo appello. Una cerimonia che segna un importante traguardo per la nuova facoltà Laureati i primi quattro dottori in Economia. Hanno già un lavoro

## Media superiore i trasferimenti dei prof di ruolo

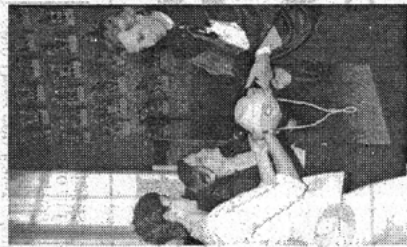
Il Provveditorato agli Studi di Padova ha reso noti i trasferimenti del personale docente di ruolo nella scuola secondaria di secondo grado, per l'anno scolastico 1999-2000. Si tratta di spostamenti da scuola a scuola, nell'ambito dello stesso Comune, o in Comuni diversi. Vengono poi trasferimenti a più "lungo raggio", tra province e tra regioni diverse. Gli elenchi che pubblichiamo oggi sono disponibili, ovviamente, anche in Provveditorato, per la consultazione.

A PAG. IX

(D.N.) In perfetto tempismo, a quattro anni dalla sua nascita, la facoltà di Economia laurea i suoi primi dottori. Un'occasione importante tanto da essere ospitata nell'aula magna dal Bo, alla presenza del rettore Giovanni Marchesini, dell'intero corpo docente della facoltà e di esponenti del mondo economico veneto. Per i neo dottori Alice Faggin, Davide Gamberotto, Chiara Marcati e Annalisa Montagner l'onore di essere proclamati dal Magnifico in persona. «Economia ha dimostrato di saper fare bene - ha detto Marchesini - nonostante la penuria di finanziamenti che grava su tutto l'ateneo». Auguri ai neodottori anche dal presidente della Banca Antoniana Popolare Veneta Dino Marchiorio, definito dal preside Francesco Favotto «il decano dei nostri

consulenti esterni», che ha ricordato la sua laurea nel 1947 con il prof. Marco Fanfani. Insomma per la nuova facoltà un punto di svolta. «La nostra facoltà - dice il preside, Francesco Favotto - entra in una fase evolutiva, quella del lancio dei nostri giovani nel mercato del lavoro. Vi arriviamo preparati perché il network tra facoltà e mondo produttivo fatto di stage, dibattiti, visita nelle aziende e scambio di esperienze con imprenditori è ormai solido e collaudato. Di questi primi quattro laureati due sono già assunti in società del calibro di Safilo e Danone, uno in uno studio commerciale, l'ultima ha scelto l'imbarazzo della scelta».

Economia a Padova, accanto a Ca' Foscari, è stata lungimirante? «Sì - conti-



Economia: prime lauree

di questa esperienza sarà ancora maggiore negli anni a venire. Lo sviluppo della conoscenza è una risorsa stra-

tegica sia in sé sia nel rapporto con il mondo giuridico, umanistico, medico, scientifico. Lo è in sé in quanto l'International Economic Journal ha messo Padova al secondo posto nella classifica nazionale dei dipartimenti di Economia, subito dopo Torino. I nostri competitor erano Bocconi e Ca' Foscari e da questi ci stiamo differenziando per contenuti didattici competitivi. Anche col numero chiuso, che implica un patto di qualità: valutazione dei corsi, monitoraggio trimestrale sui risultati d'esame, ma anche riduzione dei carichi didattici».

Però oggi si laureano solo quattro dei 250 studenti del 1995-96... «Questa è solo l'avanguardia, il primo appello di laurea. Entro il 2000 si laureerà almeno il 50 per cento dei nostri primissimi studenti».

OGGI con  
IL GAZZETTINO  
IL MINI CD dei  
BASTO CoCo



A SOLE 3.500 lire in più

OPPURE SOLO IL GAZZETTINO A 1.500 LIRE  
FINO AD ESHAURIMENTO DELLE COPIE DISPONIBILI



# Ca' Foscari, strategie contro la concorrenza

*Oggi l'apertura dell'anno accademico  
trasmessa in diretta anche su Internet*

di Enrico Tantucci

**VENEZIA.** Ca' Foscari avanti piano, ma la rivoluzione è dietro l'angolo. L'università veneziana oggi inaugurerà il suo anno accademico nell'auditorium di Santa Margherita, alla presenza del ministro dell'Università Ortensio Zecchino,

ma ieri ha fatto il punto sul suo stato di salute, con il rettore Maurizio Rispoli. Crescono ancora leggermente le immatricolazioni, ma Ca' Foscari si prepara a fronteggiare il calo di Economia, ampliando di molto la sua offerta didattica.

«Ormai siamo in regime di concorrenza — ha spiegato il professor Rispoli — e per fronteggiare l'offerta di altri atenei, come quello di Padova, dobbiamo appunto puntare a diversificare i corsi del settore economico, grazie al maggior numero di docenti di cui disponiamo».

Se Economia, dopo anni di boom, segna il passo, crescono Lingue, Conservazione dei Beni Culturali e le facoltà di Scienze Ambientali e dell'Informazione. Tra le novità del prossimo anno accademico, l'attivazione del Diploma in Economia e Gestione delle Arti e Attività Culturali che in tre anni formerà operatori per la promozione e organizzazione di eventi culturali e per la gestione, la comunicazione e il marketing di musei e teatri.

Un Diploma che Rispoli vede complementare e non concorrenziale con il nuovo biennio in Arti Visive e dello Spettacolo che l'univ sta per lanciare e al quale si affiancherà nei prossimi anni anche una laurea triennale.

«A Venezia — ha detto il rettore di Ca' Foscari — anche con il concorso dell'Accademia di Belle Arti e della Biennale, c'è spazio per creare un polo di studi nel campo delle arti e dei beni culturali di livello mondiale». Da segnalare anche la partenza della Scuola regionale di forma-

zione degli insegnanti delle scuole secondarie superiori — l'unica del Veneto — a durata biennale, che ha già raccolto oltre 600 iscritti.

Ma Ca' Foscari — come altri atenei italiani — si troverà tra pochi mesi nel mezzo della riforma dei corsi di laurea, che il Ministero sta per varare, con cambiamenti obbligati anche per gli ordinamenti degli studi, con le nuove lauree a durata triennale con successivo biennio di specializzazione.

Vita difficile anche per i Diplomi triennali di primo livello, molti dei quali potrebbero essere abbandonati o riformu-

lati.

«L'ideale — ha detto ieri Rispoli — sarebbe che tutti gli studenti optassero subito per il nuovo ordinamento, ma non possiamo certo obbligarli nel bel mezzo del loro corso di studi. Tra qualche mese faremo il punto della situazione». Oggi, probabilmente, ne parlerà anche il ministro Zecchino nel suo intervento nel corso dell'inaugurazione dell'anno accademico che per la prima volta Ca' Foscari trasmetterà in diretta anche via Internet. Chi vorrà seguirlo da casa, non dovrà fare altro che collegarsi al sito dell'ateneo veneziano.

Contestato il nuovo stato giuridico dei docenti

## Cerimonia senza prof sciopero per protesta

**VENEZIA.** Sciopero bianco dei professori di Ca' Foscari che questa mattina disserteranno la cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico 1999-2000 alla quale sarà presente il ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica proprio per protestare contro il disegno di legge sullo stato giuridico dei docenti approvato pochi giorni fa dal Consiglio dei ministri. Numerosi i punti di dissenso, elencati anche in un documento reso noto ieri dalle organizzazioni sindacali dei docenti. Tra di essi, il mantenimento di un ruolo suddiviso in due fasce rigidamente non comunicanti, la messa a esaurimento della figura del ricercatore — che spetterebbe un lungo precariato per chi voglia tentare la strada della docenza — la determinazione programmata del numero dei professori ordinari, il sostanziale annullamento dei nuovi diritti garantiti a ricercatori e associati e, infine, la regolazione del rapporto tra attività di docenza e attività di libera professione, che i docenti giudicano inaccettabile. La richiesta è quella di una radicale modifica del disegno di legge presentato dal ministro Zecchino.



**UNIVERSITÀ**

# Un corso in economia aziendale

Un nuovo corso di laurea in "Economia Aziendale: Economia e Gestione dei Servizi". E' la proposta presentata al rettore Marchesini ed al Senato Accademico dalla Facoltà di Economia e Commercio di Padova, anche per fronteggiare una situazione che rischia di diventare insostenibile.

La domanda di formazione che gravita su Economia a Padova è infatti ampiamente sovradimensionata rispetto alle possibilità recettive imposte dal numero programmato, assestato anche quest'anno a 240 posti. Basti pensare che, ai test di ammissione svoltisi in questi primi cinque anni, i candidati sono sempre stati oltre il triplo

dei posti disponibili. Proprio per affrontare ed anticipare dinamiche che in breve potrebbero divenire inderogabili, la Facoltà ha elaborato la proposta del nuovo corso di laurea, focalizzando l'offerta didattica specificamente sui servizi (bancari, finanziario-assicurativi, socio-sanitari, culturali, informativi, commerciali, turistici, ambientali) in un'ottica di complementarietà con le altre realtà accademiche venete e che, si legge nel sito web di Economia, "si presenta come differenziato rispetto ad Economia e Commercio, integra in modo originale l'offerta formativa delle Università trivenete e risulta particolarmente

adatto a rispondere alla domanda proveniente dal sistema produttivo triveneto".

Il progetto di Economia, già oggetto di riflessione all'interno di una speciale "Commissione nuove iniziative", presieduta dal prorettore Giuseppe Zaccaria, verrà discussa in modo articolato dal Senato Accademico. Ed il dibattito si prospetta assai vivace: oltre a dover conciliare le esigenze di sviluppo e di programmazione globali dell'Ateneo, ci si dovrà confrontare anche con quelle degli altri atenei veneti, all'interno del Coordinamento Regionale Universitario Veneto.

Silvia Gross



**LA RIFORMA  
DEGLI ATENEI**

Sono auspicabili iter formativi più articolati in linea con le richieste che emergono dal mondo del lavoro - Eventuali decisioni di accorpamento rappresenterebbero un clamoroso passo indietro

## Università, buon senso nel diversificare l'economia

In Italia e all'estero  
corsi di aziendale e politico

DI ROBERTO RUOZI

**L'**iter per il completamento della normativa sull'attuazione della riforma universitaria sta procedendo, anche se con tempi più lunghi di quelli preventivati. Il ministro ha sottoposto al parere del Cun lo schema di decreto per la definizione delle classi per le lauree triennali; il Cun ha sostanzialmente rinviato il suo giudizio perché lo schema suddetto è privo delle indicazioni in due aree disciplinari molto importanti, come medicina e scienze strategiche, ma soprattutto perché esso non contiene la parte riguardante le lauree specialistiche (biennali), ciò che impedisce una visione globale del percorso formativo 3+2 su cui si basa l'architettura del nuovo ordinamento universitario.

Nello schema di decreto all'esame del Cun i corsi di studio dell'area economica sono previsti in almeno due classi, vale a dire Scienze dell'economia e della gestione aziendale e Scienze economiche. Si ricorda che le classi sono contenitori di corsi di studio dello stesso livello (lauree o lauree specialistiche) aventi gli stessi obiettivi formativi, e pertanto le stesse attività formative indispensabili; in linea di massima le classi andranno a sostituire le attuali facoltà. In questo senso la previsione delle due classi suddette sembra rispondere assai bene all'evoluzione degli studi economici non solo in Italia, bensì anche all'estero. È ormai noto infatti che detti studi si distinguono piuttosto nettamente a seconda che riguardino l'economia aziendale (ripresa nel documento ministeriale sotto la classe Scienza dell'economia e della gestione aziendale) oppure l'economia politica (ivi definita semplicemente con Scienze economiche).

Pur essendo chiaro che le due aree disciplinari concorrono compiutamente alla formazione di un buon laureato, a prescindere dal fatto che questi segua un percorso economico aziendale o un percorso economico politico, la predisposizione di itinerari formativi orientati nettamente all'una o all'altra area è generalizzata nelle migliori università italiane e straniere da diversi decenni. A titolo di esempio, si segnala che seguono tale impostazione e quindi offrono separati corsi di Economics e Business molte facoltà di economia presenti in Italia e alcune

tra le più note università europee, come le Università di Glasgow, di Warwick, di Budapest, l'Erasmus University di Rotterdam, la London Business School. Lo stesso dicasi delle migliori università statunitensi come Harvard, Yale, Columbia, New York University e così via.

La scelta degli studenti sembra nettamente orientata a preferire i corsi di stampo aziendale, forse perché pensano che sia un passaporto migliore per il mondo del lavoro. In Italia, su oltre 220.000 studenti iscritti ai corsi di laurea afferenti alla facoltà di economia circa 11.000 seguono corsi di economia politica e circa 210.000 corsi di economia aziendale.

È necessario ricordare che alla suddivisione delle discipline economiche nelle due grandi aree, economia aziendale ed economia politica, suddivisone opportunamente ripresa nelle due classi proposte nel documento del ministro, si è giunti dopo lunghe riflessioni e sperimentazioni. Proprio la mia Università aveva abbandonato l'unico corso di laurea in Economia e commercio a favore di percorsi di laurea in Economia aziendale ed Economia politica già al principio degli anni 70.

È inoltre opportuno notare che lo schema di decreto propone una suddivisione in più classi di diverse attuali facoltà, come quelle ingegneristiche, scientifiche e letterarie, il che dimostra che il nuovo ordinamento universitario va verso una più dettagliata articolazione del sapere. Ciò sembra molto in linea con quanto richiesto da un mondo del lavoro sempre più attento e diversificato.

In qualche caso le classi proposte sembrano tendere a una eccessiva frantumazione; non è così per quanto riguarda le due classi dell'area economica, dove sembra essere prevalso realismo e buon senso. È infatti vero che tanto più sono numerose le classi delle singole aree tanto maggiore è il potere di indirizzo esercitato a livello ministeriale con conseguente limitazione dell'autonomia degli atenei.

È poi anche vero che una frantumazione eccessiva delle classi, che peraltro creerebbe grossi problemi attuativi specialmente ai piccoli atenei, potrebbe essere d'ostacolo alla mobilità dei laureati una volta inseriti nel mondo del lavoro. Si può quindi auspicare, con specifico riferimento all'area economica, che il parere del Cun e il successivo iter del provvedimento in questione confermi l'attuale scelta ministeriale.

Una proliferazione delle classi avrebbe tutti gli inconvenienti testé ricordati e peraltro non è auspicata da nessuno. Una eventuale decisione di accorpamento in una classe unica sarebbe invece un clamoroso passo indietro, che vanificherebbe tutti i progressi compiuti in questi ultimi trent'anni dagli studi in campo aziendale ed economico politico, ed accentuerebbe il divario fra l'Università italiana e il resto del mondo universitario proprio quando tutto il nuovo ordinamento mira a raggiungere un obiettivo esattamente opposto.



Ritaglio Stampa trasmesso su richiesta dell'Abbonato per suo uso esclusivo, non riproducibile



## IL PRESIDE DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DELL'UNIVERSITÀ

### «CI SNOBBANO? PERÒ SIAMO I PRIMI NELLA RICERCA»

Chi di numero ferisce, di numero perisce. Ed alle "staffilate" di cifre ingenerose che la classifica Censis-Repubblica ha pubblicato domenica sulle facoltà di Economia d'Italia, risponde, con cifre eloquenti, Francesco Favotto, preside di Economia dell'Università di Padova.

La Facoltà più giovane dell'Ateneo non è stata presa neppure in considerazione nello stilare la graduatoria, (guidata da Venezia "Ca' Foscari", da Roma Tor Vergata e da Bologna), perché compresa tra le cosiddette "matricole", facoltà cioè di recente istituzione. Puntualizza Favotto: «La Facoltà di Economia di Padova non viene classificata nel listone perché troppo giovane e viene invece inserita fra sette "matricole" per le quali vengono proposti tre parametri su cinque: ricerca, capacità di attrazione e didattica».

«La lieta sorpresa» aggiunge Favotto - è che la Facoltà di Economia di Padova è prima in Italia, davanti alle altre 45 sedi, per la ricerca, anche se non è chiaro il parametro di valutazione adottato».

«Per quel che vale» prosegue il preside - è un risultato che conforta, mostra la qualità del reclutamento docenti effettua-

to, risponde alle critiche non sempre disinteressate e appare di serena garanzia per il futuro». Ma le invece, «ma più per la ricerca Censis che per la Facoltà», sottolinea Favotto, negli altri due parametri, capacità di at-

lati i docenti di una Facoltà sui docenti dell'Ateneo, che a Padova sono 19 su circa 3000, gli studenti della Facoltà sugli studenti di Facoltà omogenee, che a Padova sono 1309, di cui ben 1200 in corso, rispetto alle mi-

smi: «Bisognerà spiegare al Censis la differenza che passa fra le Facoltà che fanno della grande dimensione la loro arma strategica e quelle che invece ottengono risultati forse ancora migliori stando piccole in Atenei di media dimensione e di grande tradizione come Padova». E a Padova, in effetti, Economia, decollata sei anni fa, sta ottenendo buoni risultati in termini didattici e di attrazione tra studenti. «Quelli dell'indagine sono numeri che confermano la bassa qualità della logica e del ranking utilizzati nella compilazione delle graduatorie». Favotto evidenzia altre lacune: «Mancano poi i dati sulla produttività e sull'internazionalizzazione. Su entrambi i fronti Padova è in regola: già il 30 per cento degli iscritti 1995-96 si sono laureati e sarebbe interessante vedere quali altre Facoltà di Economia in Italia hanno standard simili». Anche per gli scambi internazionali Padova non ha parvenza di "matricola". Nonostante il numero non altissimo di studenti, imposto dal numero programmato, sono 55 gli scambi Erasmus attivati, ed è già attiva anche la prima laurea bilaterale tra Padova e Montpellier e sono molteplici i progetti di ricerca internazionali.

Silvia Gross



trazione e didattica. La Facoltà è fra le ultime, ma scavando sui parametri si nota che «sono più misure di dimensione che di performance attrattiva o didattica», continua ancora il preside. E spiega: «Vengono calco-

gliati spesso di fuori corso di altre sedi, il numero di corsi di laurea e di diploma e così via. Sono due parametri che premiano le Facoltà grandi e forti nel loro Ateneo». Favotto commenta senza ricorrere ad eufemi-



Confronto sulla riforma didattica «3+2», sui rapporti con gli albi professionali, sui servizi in rete e la new economy

## A consulto al Bo 61 Facoltà di Economia e Statistica



Il presidente  
di Economia  
Francesco  
Favotto

I presidi delle Facoltà di Economia e di Scienze Statistiche di tutta Italia parteciperanno domani e venerdì al Bo alla conferenza «di categoria», con seminario nazionale sulla riforma dell'autonomia didattica. L'appuntamento è organizzato dalle due Facoltà del nostro Ateneo, presiedute rispettivamente dai prof. Francesco Favotto e Piero Tedeschi. Tre i temi. Intanto, l'analisi di come le 61 Facoltà stanno applicando la riforma «3+2» che introduce lauree triennali e specialistiche, crediti, stage e tirocini.

«Nella Conferenza», spiega Favotto, membro della giunta dei presidi di Economia, «convivono le Facoltà pubbliche con quelle private

(Bocconi, Luiss, Cattolica), le grandi e famose con quelle piccole in crescita, quelle innovative orientate alle nuove professioni ed a alta internazionalità e quelle più tradizionali. Un campione ben rappresentativo: il confronto fotograferà lo «stato dell'arte» nell'applicazione della riforma. In secondo luogo, sotto esame l'allineamento della riforma didattica con quella negli albi professionali dei commercialisti, ragionieri e revisori. «Si sta lavorando», dice Favotto, «a una convenzione-quadro nazionale attraverso cui sollecitare le sperimentazioni locali attorno a un nucleo qualificato di competenze, specie aziendali e giuridiche, e una mag-

giore integrazione fra momenti teorici e applicativi nel tirocinio».

Terzo tema, l'avvio di un sistema di auto-valutazione delle Facoltà basato sui risultati ottenuti in didattica, ricerca e servizi. «Sarà un sistema», rileva Tedeschi, «che coprirà un livello intermedio fra quello nazionale che riguarda gli Atenei e quello interno a ciascuna sede. Dal progetto ci si aspetta di avere una base dati utile per confronti e valutazioni incrociate fra Facoltà tra di loro in concorrenza».

Per entrambi i presidi «la riforma offre possibilità importanti alle sedi innovative come Padova, specie nel campo della gestione dei servizi in rete e della new economy».





## 10. VIAGGIO NELL'ATENE

La facoltà di Economia si avvia al decennale con parecchie novità



La nuova sede della facoltà universitaria di Economia in via Bassi e, sotto, il giovane preside Cesare Dosi

La nuova sede di via Bassi offre corsi in lingua inglese, stage aziendali, scambi internazionali e informatica

# Uno stile da business school

## Il preside Dosi: «Guardiamo all'Europa e al mercato»

di Claudio Malfitano

Giovani e belli. Quest'anno sarà festeggiato il decennale della nascita della facoltà di Economia a Padova e già la facoltà si piazza ai primi posti nelle classi-

fiche di merito elaborate dal Censis e del consorzio AlmaLaurea. Le lezioni 2004-2005 sono iniziate nella nuova sede di via Bassi, ma il palazzo universi-

tario deve ancora essere inaugurato. Uno spazio più grande e più confortevole per una facoltà che guarda con attenzione ai servizi riservati ai suoi studenti.

Unica incognita l'arrivo dei fondi promessi da ministero e Governo

«Gli studenti in questo momento vivono con soddisfazione questa nuova sede: è pulita e ordinata» racconta il giovane preside della facoltà Cesare Dosi «noi cerchiamo di insinuare a considerare questo posto come casa loro». Il trasferimento nei nuovi spazi di via Bassi è avvenuto nella scorsa estate, non senza fatiche e intoppi: «Alcuni uffici dell'ateneo hanno lavorato in maniera eccellente» ringrazia Dosi, ma lo stile e i servizi nascono tutti dalla sua impronta: «Mi piacerebbe una facoltà con lo stile di una business school, come quelle che ci sono in giro per il mondo».

Uno stile moderno e attento alle esigenze degli studenti: una grande aula informatica, aule spaziose, stages obbligatori, un servizio interno alla facoltà per gli scambi internazionali. L'attenzione alla realtà europea è evidente: «Abbiamo attivato un percorso che offre un semestre di corsi in lingua inglese per venire incontro agli studenti spiega Dosi «vengono a studiare qui soprattutto dal nord Europa». E si stringono petti con altre università, come quelle di Manchester e Montpellier. Nella didattica la facoltà è caratterizzata da scelte obbligate ma molto formati-

ve. Il numero programmato limita gli ingressi ai due corsi di laurea triennali, anche se le domande di preimmatricolazione sono in aumento. «La nostra scelta è stata di evitare di attivare tanti corsi dai nomi fantasiosi» sottolinea ancora il preside Dosi «l'idea è di dare una formazione di carattere generale sulla quale poi innestare un percorso di specializzazione, che diventa anche pratico negli stages in azienda».

Un'idea per il futuro è quella di attivare un percorso di studi in economia e management politico. Una delle caratteristiche degli studenti di

economia sono i tempi abbastanza rapidi di laurea. Anche con l'introduzione della laurea triennale non è cambiato molto: circa la metà degli studenti della prima «coorte» si è laureato in tre anni, e quest'anno la percentuale dovrebbe sfiorare il 60%.

«Con il nuovo ordinamento abbiamo cercato di mantenere questa caratteristica» aggiunge il preside Dosi «e abbiamo anche cercato di ridurre la "mortalità" studentesca». E molto spesso chi si laurea nei tempi giusti sceglie di iscriversi anche alla laurea specialistica. Economia a Padova, quindi, ha trovato la sua di-

menzione. Pur ritrovandosi incastonata tra le facoltà di Verona e Venezia. Proprio nella direzione di una sorta di «intercambiabilità veneta» è nata una convenzione che permetterà agli studenti di muoversi liberamente e frequentare i diversi corsi delle tre facoltà venete.

«Per adesso la sperimentazione è limitata ai crediti formativi liberi, cioè alle materie scelte dallo studente spiega Cesare Dosi «ma mi sembra un'idea che offre maggiori opportunità agli studenti che avranno a disposizione una quantità considerevole di corsi in uno spazio geogra-

fico limitato». Insomma la linea per il futuro è chiara: «Vogliamo migliorare continuamente la qualità, rimettendoci sempre in gioco commenta Dosi».

Ma niente si fa senza risorse, ed Economia è forse nell'ateneo padovano la facoltà più «sotto organico» per quanto riguarda i docenti. «Abbiamo sette vincitori di concorso che aspettano le assegnazioni» conclude Dosi. Assumere è fondamentale per la crescita della facoltà. E così il futuro della «giovane facoltà» dipende anche dall'adempimento delle promesse del ministero e del Governo.

## GLI STUDENTI

Molta soddisfazione qualche perplessità

Quasi non ci credono. I nuovi servizi di economia hanno sorpreso gli stessi studenti: un palazzo intero in cui è raggruppati tutti la facoltà, aule ampie e spaziose dotate di microfoni e lavagne funzionali, una grande aula informatica con computer che vanno su Internet ad alta velocità. Insomma le strutture fanno la differenza: «Stiamo sicuramente meglio qui che dove eravamo prima» commenta Mattia Drago, studente della laurea specialistica «nelle vecchie aule pioveva dentro, adesso invece c'è una buona illuminazione e un'ottima



In senso orario: Mattia Drago, Chiara Martignon, Laura Salvato e Silvia Andreotti a destra lo studente Fabio (foto G.M.)

# «Aule funzionali e servizi moderni ma gli esami non ci danno respiro»

acustica». Ma ora gli studenti avanzano richieste su altri fronti. A cominciare dalla riforma del «3+2», che ha rivoluzionato il modo di studiare. «Ci sono molti più esami e non c'è un minimo di respiro» racconta Chiara Martignon, al primo anno della laurea specialistica «i corsi sono concentrati in sei settimane e subito dopo hai l'esame». «Bisogna studiare giorno per giorno» fa eco la collega Laura Salvato «la laurea triennale va fatta in fretta, in modo da non perdere tempo e iniziare subito la specialistica». Un vantaggio, per chi supera i te-



grammato, ma a questo si aggiunge il fatto che la nostra è una facoltà nata da poco e che subisce la forte concorrenza di Verona e Venezia».

Ma i test d'ingresso spesso non sono un problema: «Non

c'è una selezione dura» racconta Mattia Drago «il numero di domande di preimmatricolazione mi sembra sia di poco superiore al numero di posti disponibili». Sono 250 posti in tutti, divisi tra i due corsi di laurea triennali: economia aziendale ed economia e commercio. Forse un problema più complesso è procurarsi lo stage che è obbligatorio nel percorso di studio. La facoltà mette a disposizione un servizio stages per contattare le aziende: «E' vero che ci supporta la facoltà ma bene o male siamo noi studenti a dover cercare

un'azienda» prosegue Mattia «io ho un'amica che cerca uno stage nell'ambito dell'economia dell'arte da più di un anno: non riesce a trovarlo». Tutto sommato le piccole lamentele per queste questioni di didattica sono superate dall'entusiasmo per gli spazi appena «conquistati». Per ora manca l'ascoltatore e professore e studenti sono costretti a salire anche cinque piani di scale a piedi. Ma gli aggiustamenti verranno col tempo, così come le migliori: «Qui in effetti è tutto ok» conclude Fabio «anzi no, mancano le macchinette del caffè». (c.mal.)

## I NUMERI DELLA FACOLTÀ

<b>Totale numero studenti iscritti:</b>	<b>1.187</b>
<b>Docenti:</b> <b>19</b> professori ordinari e associati	<b>8</b> ricercatori
<b>Numero di laureati all'anno (nel 2003):</b>	<b>366</b>
<b>Studenti immatricolati quest'anno:</b>	<b>250</b>
<b>Immatricolati l'anno scorso:</b>	<b>245</b>
<b>Corsi attualmente attivati:</b>	
<b>Corsi di laurea triennali:</b> <b>2</b>	<b>Corsi di laurea specialistica:</b> <b>3</b>
<b>Percentuale di studenti impegnati in scambi all'estero:</b>	<b>20%</b>
<b>Master attualmente attivati:</b> <b>1</b> (In Business and management)	
Sede della Facoltà di Scienze Politiche: Padova, via del Santo	



# LA FACOLTÀ CHE PARLA INGLESE

ANNA CIRILLO

PADOVA — È piccola e giovane, ha diciannove anni, una delle ultime nate tra le facoltà. Eppure è riuscita, come lo scorso anno, a piazzarsi ancora al secondo posto nella classifica Convis-Repubblica, che la premia tra le migliori università italiane, superata solo da Roma Tor Vergata. E anche nei progetti per il futuro guarda lontano. La facoltà di Economia di Padova non perde mai di vista il fatto che essere piccola ma agile, inserita in una università storica e in una rete di rapporti internazionali, è il segreto che la rende vincente. Ora ha in programma di avviare «una offerta strutturata di corsi in lingua inglese — spiega il preside, Cesare Dosi, quarantacinquenne napoletano, docente di Scienza delle Finanze e Economia Ambientale — sia per offrire un servizio aggiuntivo ai nostri studenti che per aumentare la capacità attrattiva verso gli stranieri. Tutti i nostri corsi sono anche in inglese e gli studenti potranno scegliere. Potrà un altro sogno nel cassetto. Avviare la facoltà verso un sistema di gestione ambientale, per controllare la nostra emissione di rifiuti e gli inquinanti. Un progetto miniora con un alto valore simbolico, che ha una funzione educativa. Inquinare di meno vuol dire sprecare di meno, significa essere efficienti nell'uso delle risorse ambientali».

La facoltà è a numero chiuso. L'anno scorso per i corsi di laurea — annali ci sono state 700 domande, i posti erano 280. Forte selezione all'ingresso, dove conta il test per valutare l'attitudine tanto quanto il voto di diploma di maturità, che deve essere piuttosto alto. Più della metà degli studenti arriva dal liceo. Chiedono di poter frequentare due corsi di laurea triennale (Economia e Commercio o Economia Aziendale, 130 posti disponibili a corso) o tre corsi di

laurea specialistica (Banca e Finanza, Economia e Diritto, Economia e Direzione Aziendale, una quarantina di posti per i primi due e una settantina per il terzo). Il tirocinio è obbligatorio, il 55 per cento degli studenti si laurea nei tempi previsti, gli altri dopo pochi mesi. Il tasso di abbandono è quasi inesistente. Così escono ragazzi e ragazze che a 24 anni sono laureati, che hanno già avuto esperienze in aziende di prestigio — («a cui noi chiediamo poi un giudizio — aggiunge il preside — e generalmente è positivo») — e all'estero, grazie a scambi internazionali con università della California e del Michigan. «La cosa che ci piace — spiega Dosi — è che negli ultimi anni abbiamo visto crescere il numero degli studenti stranieri che arrivano qui con i programmi di scambio, soprattutto dai paesi europei, per trascorrere un periodo nella nostra facoltà». L'anno prossimo ne sono già previsti un centinaio.

tinizio.

Ma qual è il segreto del successo di questa facoltà? «Per prima cosa con la nuova riforma dell'università abbiamo fatto una

sceita relativamente originale, ci siamo attenuti al classico evitando di proporre corsi di laurea eccentrici o di moda — risponde Dosi —. Come scelta di fondo i nostri percorsi formativi hanno il compito di fornire buone basi metodologiche sulle quali poi innestare specializzazioni. Inoltre siamo una facoltà molto coesa, di piccole dimensioni, con obiettivi condivisi, cosa che offre i vantaggi della flessibilità e la capacità di cogliere rapidamente nuove opportunità». Una realtà piccola, quindi, che però è inserita in un grande ateneo con una prestigiosa tradizione come quella padovana, di cui è in grado di raccogliere i benefici, e che fa parte della rete di scambi internazionali con le università del mondo. Molto attenzione c'è

anche per il reclutamento dei docenti. «Devono avere un ottimo profilo scientifico e buone capacità didattiche ma che devono anche stringere con la facoltà un patto: aderire a un progetto e condurlo, le linee di fondo». E ancora: «Noi abbiamo l'ossessione della qualità — conclude Dosi —. Non solo la insegniamo ma cerchiamo di

praticarla e cerchiamo di introdurre innovazioni per migliorare produttività ed efficienza. L'idea è creare sistemi allo studente una organizzazione capace di valorizzare al massimo le sue capacità, senza fargli disperdere energie in cose inutili».



Cesare Dosi

► I docenti stringono un patto: aderire a un progetto di qualità



LA CLASSIFICA									
Istituti indicati: Corsi Serati (Repubblica 2005)									
TREND	POSIZIONE	VALORE	PROBABILITÀ	RELIABILITÀ	RICERCA	PROVA	APPUNTI	PERMANENZA	STATUS
			PUNTI	PUNTI	PUNTI	DECRETI	INTERVISTE	A. PUNTI	DEL PUNTO
	1	ROMA 2 Tor Vergata	104,2	53	110	104	110	AAA+	★ ★
	2	PADOVA	104	110	87	103	110	AA	★
	3	MODENA Reggio Emilia	96	104	91	101	83	AAA	★
	4	TRENTO	86	82	95	110	85	AAA	★
	5	VERONA	85,4	106	101	84	83	AA	★
	6	BOLOGNA	82,6	107	84	105	81	AAA	★
	7	SIENA	82,2	83	123	94	84	AAA	★ ★
	8	GENOVA	81,8	102	100	108	86	AA	★ ★
	9	TORINO	81,8	101	108	82	86	AA	★
	10	MONZA Comptel	80,4	103	80	88	86		
	11	PADOVA	80	108	80	83	87		★ ★
	12	ANCONA	80,0	84	85	82	78		★
	13	BOLOGNA	80,0	101	83	84	81		★ ★ ★
	14	VERONA	79,6	98	97	93	79		★
	15	CALABRIA Calabria	83,2	95	90	104	86		
	16	TRIESTE	86	87	105	87	81		
	17	UDINESE	86	82	87	101	88		
	18	BRESCIA	86,6	100	84	74	88		★
	19	PATÀ	86,4	106	83	68	79		★
	20	ROMA 3 Tor Vergata	85,4	97	84	86	93		
	21	PERUGIA	87,8	85	94	103	77		
	22	FROSINONE	87,4	84	89	96	82		★ ★
	23	EMILIA	87,2	83	103	82	96		
	24	SASSARI	85,4	89	83	102	78		
	25	ROMA 1 La Sapienza	85,8	73	109	88	76		★
	26	PISA	85,2	76	81	104	85		★ ★
	27	NAPOLI Portici	83,5	89	66	97	100		
	28	NAPOLI 1 Federico II	83,2	74	90	90	81		★
	29	PERUGIA	83,2	101	85	71	84		★
	30	CASANOVA	82,6	82	82	95	86		★
	31	L'ACQUILA	82	81	89	66	101		
	32	RAVENNA	81,6	84	86	71	87		
	33	CASALINI	81,2	66	88	90	89		
	34	NAPOLI 2 Caserta	81,2	88	72	82	67		★
	35	LECCE	80,8	76	81	77	84		★
	36	BALEARE	80,2	80	84	76	90		
	37	CAFARNA	79,6	87	81	86	75		★
	38	PARIGI	78,8	76	89	86	74		
	39	MESSINA	73,6	75	80	71	75		
	40	BOLIGNA Porto		NV	NV	NV	NV		★
	41	BOLIGNA Roma		NV	NV	NV	NV		★
	42	TUSCANO Viterbo		NV	NV	NV	NV		

**LA NASCITA**  
La facoltà di Economia di Tor Vergata è stata istituita solo nel 1987. In questi anni ha sempre migliorato

**MATRICOLE**

NV	FERRARA	NV	84	85	NV	NV	★
NV	POGGIA	NV	83	82	NV	NV	
NV	MODENA Varese	NV	89	87	NV	NV	
NV	MODENA 2 Modena	NV	89	99	NV	NV	★
NV	VIGEVANO Orientale	NV	103	100	NV	NV	
NV	MASSARA	NV	NV	NV	NV	NV	
NV	SAMBO Samorini	NV	NV	NV	NV	NV	



Poche code in via Venezia: merito delle iscrizioni internet. Per la Scuola Galileiana 24 posti

# Università, iscrizioni via web E i cinesi puntano ad economia

*Volti nuovi in ateneo: dall'estremo oriente per imparare a gestire un'azienda*

PADOVA — Poche file per merito del nuovo sistema informatico, ma tante novità. In vista dell'inizio del nuovo anno accademico gli studenti iniziano a popolare gli uffici per le immatricolazioni dell'Università di Padova. Tra loro c'è più di qualche straniero. Allo sportello informazioni per la facoltà di Economia registrano un dato interessante: studenti cinesi in arrivo. Dall'apertura del servizio, lunedì 25 luglio, per la sola Economia se ne sono già presentati una decina.

Sono giovani, diplomati, residenti con le famiglie in Italia. Come Shu Yue, 18 anni, di Milano, occhi a mandorla e italiano perfetto che spiega decisa: «Voglio iscrivermi a economia aziendale e, per ora, rimanere in Italia». La scelta della facoltà la dice lunga: l'obiettivo è capire come gestire un'azienda e come diventare imprenditori. Se la tendenza fosse confermata si tratterebbe di una novità dato che nei precedenti anni accademici l'Università di Padova ha registrato, tra tutte le facoltà, soltanto otto o nove studenti provenienti dalla Cina, tra cui un solo iscritto alla facoltà di Economia. Oltre agli studenti stranieri, sempre più interessati alle lauree specialistiche, arrivano anche lavoratori italiani che mirano ad ampliare le loro conoscenze nel settore di cui si occupano al fine di migliorare le loro oppor-

tunità di carriera. Tra coloro che affollano gli uffici di via Venezia restano ovviamente in netta maggioranza i neo diplomati che da quest'anno, spiegano le addette alle informazioni, hanno compreso bene il funzionamento della riforma universitaria e si destreggiano senza problemi tra crediti, moduli, 3+2 e nuovi corsi di laurea. «Tra le novità assolute dell'anno 2005-2006 — ricorda Chiara Ramon, responsabile della Segreteria per le Immatricolazioni — c'è

anche il Corso in Scienza e Cultura della Gastronomia e della Ristorazione». Per quanto riguarda le immatricolazioni vere e proprie, aperte dal 25 luglio al 23 settembre per le lauree triennali ad accesso dal libero, le code agli sportelli sono state eliminate grazie alle prenotazioni via web. Da quest'anno funzionano inoltre a pieno regime il sistema di preimmatricolazione via web per i corsi a numero programmato, preimmatricolazione che può essere effettuata dal 25 luglio fino a 5 giorni prima della prova di ammissione (vedi box a lato).

Spiega il professor Giuseppe Zaccaria, Prorettore vicario: «Il sistema delle immatricolazioni via web era già stato sperimentato l'anno scorso in forma più ridotta, da quest'anno, dato il gradimento degli studenti e delle loro famiglie, la modalità di iscrizione via web è allargata a tutti i corsi di laurea». Tra le proposte dell'Università di Padova per il nuovo anno accademico c'è anche la Scuola Galileiana, una proposta di formazione d'eccellenza lanciata un po' in sordina l'anno scorso e che si appresta ad iniziare il suo secondo anno di vita. 24 i posti a disposizione, 12 nella Classe di Scienze Morali e 12 in quella di Scienze Naturali.

Le selezioni, che si svolgeranno il 14 e 15 settembre, mirano a individuare i ragazzi più capaci per offrire loro un percorso di studi e conoscenze parallelo e complementare rispetto a quello del corso di laurea e sono aperte ai nuovi iscritti dell'Università di Padova indipendentemente dalla laurea scelta. Per informazioni [www.scuolagalileiana.unipd.it](http://www.scuolagalileiana.unipd.it).

Sara Fracaro

## La scheda

### • LE DATE

Le immatricolazioni per le lauree triennali ad accesso libero sono aperte dal 25 luglio fino al 23 settembre.

### • LE PREIMMATRICOLAZIONI

Per le lauree triennali ad accesso programmato è obbligatoria la preimmatricolazione online, che si può effettuare sul sito [www.unipd.it](http://www.unipd.it) dal 25 luglio fino a 5 giorni prima delle diverse prove di ammissione, che si svolgeranno tra il 30 agosto e il 20 settembre. Per tutte le lauree specialistiche è obbligatoria la preimmatricolazione entro il 26 agosto anche per i laureandi.

### • IL CALL CENTER DI ATENEO

Per informazioni tel. 049.8273131.



**LA SCELTA** In via Venezia studenti in attesa per preimmatricolarsi

(Gobbi)



Tre facoltà dell'università di Padova hanno messo insieme le forze. Il corso inizia lunedì 26 a Castelfranco: 40 gli iscritti

# Gastronomia, ora c'è anche la laurea

## È una "triennale" che prepara assistenti dei direttori di ristoranti

di Antonio Di Lorenzo

Inviato a Castelfranco Veneto

Hanno già lo slogan: «Il cibo è storia e cultura, non solo business». Una verità che in inglese suona meglio che in italiano. Hanno pronta anche la traduzione perché l'ambizione dichiarata del nuovo corso di laurea che inizia il 26 settembre a Castelfranco è quella di posizionarlo a livello internazionale. Senza fretta, un passo alla volta, per non creare false aspettative. Ma si procede sicuri e convinti. Tant'è che si inizia con un corso di laurea di tre anni, ma già si prefigura una laurea specialistica, magari un approfondimento sulla cucina veneta. L'idea di fondo è chiara: «Investire sulla qualità e fare di questa laurea un biglietto da visita per il Veneto a livello internazionale». Chi parla è Francesco Favotto, docente di economia aziendale all'università di Padova, che ha dato un contributo decisivo per far nascere questa laurea, nella sua veste di preside. Dopo sei anni di mandato (e quasi altrettanti di gestazione del corso), oggi Favotto ha lasciato questa carica ed è tornato a insegnare a tempo pieno.

Va detto subito che questa laurea ha un nome difficile: «Scienza e cultura della gastronomia e della ristorazione». È l'unica in questo settore nel Nordest. Gli iscritti sono 40, quasi tutti veneti (c'è anche un croato) e una ventina i docenti, tutti universitari. Il corso nasce dalla collaborazione di tre facoltà dell'università di Padova: agraria, economia e lettere: «Non si punta a formare un cuoco ma un assistente del direttore generale o del responsabile di un ristorante, oppure caffetteria, catering e mensa», precisa Favotto. Il profilo professionale, quindi, è più vicino a quello di un manager. Questa è la differenza rispetto all'università creata da

Francesco Favotto, già preside di Economia a Padova, docente di economia aziendale, ha dato un grande impulso a fondare il corso di laurea in materie gastronomiche che si aprirà il 26 settembre a Castelfranco. Pensa anche a un insegnamento su «Cibo e musica».



Giuseppe Dell'Oso, presidente nazionale dell'Accademia della Cucina, partner dell'università in questa laurea. Oggi a Padova la firma della convenzione.

Slow Food tra Pollenzo e Parma ma anche con la stessa università di Parma, che ha messo in cantiere una laurea in scienze gastronomiche, tanto per fare un po' di concorrenza a Carlo Petrini.

Naturalmente la formazione del manager deve essere completa. E basta dare un'occhiata ai corsi del primo anno per rendersi conto che si spazia a vasto raggio: dall'informatica alla chimica, dall'economia aziendale alla storia dell'agricoltura, dalle tecnologie gastronomiche alla matematica. «La facoltà di agraria fornirà allo studente le competenze nei campi delle tecnologie alimentari, quelle gestionali gli arriveranno da Econo-

mia, la facoltà di Lettere ci metterà le conoscenze storico-culturali. Il laureato avrà così tutti gli strumenti per leggere e gestire le dinamiche del settore».

Già nel primo anno sono previsti due corsi di inglese, tanto per insistere con l'apertura mentale, direzione che Favotto caldeggia come ricetta *tout court* per dare un'identità nuova al Nordest in crisi: «Entro il terzo anno - spiega - intendiamo istituire 20-30 crediti in inglese per attrarre gli studenti stranieri, magari dell'Erasmus, e l'interesse degli enti internazionali».

Tra i costruttori di questa laurea c'è anche Giovanni Bittante, che da pochi giorni ha lasciato la presidenza della facoltà di Agraria (a Raffaele Cavalli): sarà lui a presiedere il nuovo corso di laurea. Che, peraltro, sta raccogliendo energie e competenze anche fuori dall'università: a cominciare dall'Accademia italiana della Cucina, riconosciuta dal presidente Ciampi nel 2003 come «istituzione culturale della Repubblica». Questa mattina al Bo il rettore

Vincenzo Milanese e il presidente nazionale Giuseppe Dell'Oso firmeranno la convenzione che sancisce la collaborazione tra i due enti. All'incontro saranno presenti, inoltre, i due presidi di Agraria, nonché Arturo Zamorani, docente di biotecnologie alimentari, e Piero Francanzani, delegato di Padova dell'Accademia della Cucina.

Se questo è l'oggi, il domani può portare altre novità. Favotto immagina già un corso su «Cibo e musica». Proprio a Castelfranco, dove abita, ha un paio di concittadini che su questo tema si sono messi a sua disposizione: il violoncellista Mario Brunello, concertista di fama internazionale, e Giusto Pio, il braccio destro di Franco Battiato. Scusatelo se è poco, diceva Totò.



# economia

222  
MILA

**STUDENTI ARRIUOLATI**  
Nell'anno accademico 2004/2005 il numero degli iscritti alle facoltà di Economia è stato di 222 mila, le nuove matricole sono state 42.500, il 4,7 per cento in meno rispetto all'anno precedente

## LA CURIOSITÀ

### Giovanissimi e selezionati tutor indirizzano le nuove matricole

Studenti più avanti nei corsi che aiutano le matricole appena arrivate e chi ha difficoltà negli studi. Il tutorato è un punto di forza dell'ateneo padovano. Un servizio offerto affinché gli studenti non si sentano mai abbandonati nel loro percorso didattico. I tutor, selezionati tra i giovani iscritti alla laurea specialistica, alla scuola di dottorato e alla scuola di specializzazione, ricevono una formazione specifica e assistono i compagni aiutandoli a risolvere difficoltà organizzative e didattiche, ad esempio nella redazione del piano di studi, nella programmazione degli esami, nei rapporti coi docenti.

# IL VENETO CHE GUARDA AL MONDO

CARLO BRAMBILLA

98,8

**VOTO MEDIO DI LAUREA**  
I dottori in Economia ottengono in media una votazione di laurea pari a 98,8, il 53,1 per cento si laurea in corso (AlmaLaurea)

56

**TUTTE LE FACOLTÀ**  
Sono 56 le facoltà di Economia dislocate nella penisola italiana: di queste 49 si trovano in atenei statali, 7 in atenei non statali

83,4

**DIPLOMA IN MATURITÀ**  
Il voto medio del diploma degli studenti che si laureano

PADOVA. Lontana dal rito serale dello "spritz", l'aperitivo a mezza di sera, nel cuore universitario della città, lontana dalle distrazioni del centro e dalle storiche strade della goliardica, tagliata fuori, verso la zona Fiera, oltre la stazione, la facoltà di Economia di Padova è una griglia e anonima palazzina di cinque piani, in vetro e cemento, immersa in un intimo parcheggio a cielo aperto. In questo aligio edificio, l'indio e asettico, con le porte scorrevoli che si aprono automaticamente al passaggio degli studenti, si nascondono le prestigiose aule della facoltà di Economia, ma già prima facoltà di Economia in Italia. La piccola "Bocconi del Nord-est", come la chiama affettuosamente qualcuno, che zitta zitta, in appena dieci anni di vita e di duro lavoro, è riuscita a guadagnarsi la stima internazionale, oltre al posto di testa nella classifica del Censis.

All'ultimo piano, nel suo ufficio di preside, Cesare Dosi, 46 anni, brillante docente di Scienze delle Finanze e Economia ambientale, promette, scherzando, neanche tanto sulla durezza degli studi, «la crima e sangue» ai suoi studenti. Ma non si limita alla sofferenza per spiegare la tecnica segreta del successo di questo piccolo gioiello universitario, che accetta solo 250 studenti all'anno, con 40 docenti tra ordinari e associati, quasi tutti molto giovani, età media 40 anni, capace di sfornare laureati ricchissimi dalle migliori aziende, anche fuori dal Veneto: «La nostra è una facoltà nuova - presmette - ma non nasciamo nel deserto. Siamo all'interno di un grande ateneo, che ci ha consentito di venire al mondo con un'ottima assistenza. Il fatto di partire da zero ci ha consentito una politica intelligente di reclutamento dei docenti, che non ha dovuto fare i conti con le incrostazioni del passato, come capita ad altre facoltà».

Niente lauree esotiche o cattedre inesistenti. Qui non si insegna economia della tribù africana degli Yoruba. Le due lauree triennali si chiamano, molto banalmente, e conosciute da tutti, Economia e commercio ed Economia aziendale. Le lauree specialistiche sono in Eco-

La piccola "Bocconi del Nord-est" in dieci anni è riuscita a guadagnarsi la stima internazionale

neti che guardano al mondo. Fiore all'occhiello della facoltà, quindi, i rapporti strettissimi con i docenti europei e americani. C'è perfino un ufficio Relazioni internazionali, interno alla facoltà di Economia, di cui è responsabile la dottoressa Anna Hainari, originaria del Marocco, che aiuta con passione gli studenti a organizzare le proprie esperienze all'estero. I progetti Socrates ed Erasmus e diversi altri programmi di scambio culturale. Maggiori destinazioni, oltre agli Stati Uniti, la Spagna, la

Francia, la Gran Bretagna, ma anche la Finlandia, la Polonia e l'Ungheria. Questa estate è previsto, dal 22 luglio al 18 agosto, un Summer Program in Management presso il campus universitario di Ann Arbor, università del Michigan (Usa). Mettete corsi congiunti in inglese con la School of Management della University of Michigan-Dearborn vengono tenuti a Padova. Gli studenti del corso di laurea in Economia e direzione aziendale escono a frotte dall'aula 14, al primo piano. Corrono sulle scale, con

**PICCOLO GIOIELLO**  
La facoltà di Padova accetta solo 250 studenti all'anno e ha 40 docenti con un'età media di 40 anni

la borsa sotto braccio, e poi a piedi, lungo il verde canale Piave, verso la stazione per prendere l'ultimo treno. Hanno appena analizzato al microscopio, come esercizio, le strategie d'impresa di quattro aziende del Nord Est. Fa sorridere sentirli parlare, con forte cadenza veneta, accenti di Treviso e Vicenza, di "mainstream strategico", di "retail come leva per l'internazionalizzazione" di "co-marketing" e di "top of mind brand". Ma in una facoltà "glocal" come questa è il minimo che possa capitare.

Chi rimane a Padova a dormire si sposta verso il centro per cercare un posto dove andare a dormire con gli amici. Qui in via si, grande limite di questa facoltà non c'è neanche un bar. No sala comune, non un luogo greghioso, non un pezzo di interno al sedersi al leggere bro. Solo aule, e allora bisogna spingersi lontano, fino alla teca del Dipartimento di Sc. economiche, in via del Santo, più piacevole, cortile alberga profumo di gelosini in fior

## COME LEGGERE I DATI

1 Posizione nel ranking dell'anno accademico 2004-2005  
NV Facoltà non valutabile per la recentissima costituzione o la sostanziale modifica dell'offerta formativa

Trend  
Variazione della posizione rispetto alla classifica dell'anno pr  
↑↑↑ sensibile crescita  
↑ lieve crescita  
= sostanzialmente stabile  
↓↓↓ sensibile flessione  
↓ lieve flessione  
= NV non valutabile

fonte: indagini Censis Servizi

## LA CLASSIFICA

Posiz.	Trend	Ateneo	Produttività	Didattica	Ricerca	Profilo docenti	Rapporti internazionali	Voto	Permanenza al vertice	Stati per il pr
1	=	Padova	110	99	110	109	110	107,6	AAA	*
2	=	Roma 2 - Tor Vergata	81	106	98	101	94	96,0	AAA	***
3	=	Trento	91	103	103	92	91	96,0	AAA	*
4	=	Modena - Reggio Emilia	108	89	97	91	87	94,4	AAA	*
5	NV	Ferrara	96	87	87	110	87	93,4		
6	=	Siena	83	108	95	82	96	92,8	AAA	*
7	↑	Pavia	95	99	97	81	88	92,0		
8	↑	Politecnica delle Marche	92	98	98	85	85	91,6		
9	NV	Milano 2 - Bicocca	85	84	93	97	98	91,4		
10	=	Venezia	96	102	96	84	74	90,4	AAA	*
11	NV	Piemonte orientale	96	100	99	88	68	90,2		
12	=	Torino	92	102	88	86	81	89,8	AAA	*
13	↑	Firenze	84	103	96	83	81	89,4		
13	↑	Trieste	86	110	95	76	80	89,4		
15	↓	Udine	93	86	102	83	78	88,4	AA	*
16	=	Verona	84	90	96	82	82	86,8		
17	=	Parma	95	83	89	87	77	86,2		
18	↑	Brescia	88	91	92	86	73	86,0		
18	=	Calabria	88	89	94	88	71	86,0		
20	=	Bergamo	89	88	84	82	84	85,4		
20	↓	Genova	91	95	94	68	79	85,4	AA	*
22	↑	Chieti	79	98	88	89	72	85,2		
23	↓	Bologna	86	83	92	84	80	85,0		
23	NV	Bologna 2 - Forlì	96	86	85	78	80	85,0		
23	↓	Molise	79	88	95	85	78	85,0	AA	*
26	↓	Roma 3 - Terza Università	84	84	88	93	75	84,8		
26	=	Sassari	81	76	95	93	79	84,8		
28	NV	Insubria	91	85	81	95	71	84,6		
28	↑	Urbino	76	86	105	81	75	84,6		
30	↑	Cagliari	78	90	90	90	73	84,2		
31	↑	Pisa	73	95	98	83	70	83,8		
32	↑	Bari	77	91	84	91	73	83,2		
32	NV	Bologna 3 - Rimini	85	75	97	79	80	83,2		
32	↑	Roma 1 - La Sapienza	74	103	93	70	76	83,2		
35	↑	Salerno	88	81	92	85	69	83,0		
36	↑	Lecco	73	84	84	97	74	82,4		
37	↑	Napoli 1 - Federico II	77	89	95	78	72	82,2		
38	↓	Perugia	89	82	82	77	79	81,8		
39	↓	L'Aquila	79	84	86	82	75	81,2		
40	NV	Sarnio	78	84	98	78	67	81,0		
41	↓	Napoli - Parthenope	71	73	95	98	66	80,6		
42	=	Napoli 2 - Caserta	84	68	99	83	67	80,2		
43	↓	Cassino	78	82	96	74	70	80,0		
44	↓	Catania	79	78	92	78	71	79,6		
45	NV	Macerata	75	73	95	72	77	78,4		
46	NV	Foggia	75	73	86	85	70	77,8		
47	=	Palermo	66	88	89	75	70	77,6		
48	NV	Tuscia	89	66	66	74	71	73,2		
49	=	Messina	70	79	71	66	68	70,8		

## INTERNET

La scelta si può fare anche on line  
Su Repubblica.it un test per orientarsi

L'università si può scegliere anche on line. Basta collegarsi alla sezione "Scuola & Giovani" di Repubblica.it per trovare uno speciale con pagine e servizi da cliccare sul tema dell'orientamento e d'intorni. A partire da oggi e per quattro settimane consecutive, saranno sul web le pagine delle Guide di Repubblica, dedicate ogni volta a un gruppo di facoltà diverse. Si parte con queste prime otto pagine, in cui di fondamentale importanza sono le classifiche elaborate dal Censis: alle facoltà che si sono aggiudicate il podio sono dedicati servizi di approfondimento da leggere sia on line





Voto	Permanenza al vertice	Prestigio per i presidi
Media dei punteggi ottenuti nelle cinque famiglie di indicatori	AAA+ 1° posto per 3 anni consecutivi	Più alto il numero di stelle maggiore il prestigio accordato dai presidi delle facoltà omogenee nel sondaggio 2005
Produttività	AAA Nella parte alta del ranking (1° quarto di ciascuna classifica) per 3 anni di seguito	★★★★★★★★
Didattica	AA Nella parte alta del ranking (1° quarto) per almeno 2 anni del triennio	★★★★★★★★
Ricerca		

**NOTA METODOLOGICA** Per una lettura appropriata dei dati elaborati dal Censis si rimanda alla nota metodologica a cura del Censis Servizi pubblicata nelle pagine 14-18 della Grande Guida all'Università e sul sito di Repubblica.it, alla sezione Scuole & Giovani. Le tabelle di queste pagine che fanno riferimento ai principali fattori strategici di crescita sono state elaborate chiedendo a tutti i presidi di una specifica facoltà in Italia quali fattori ritengono prioritari per la crescita qualitativa delle proprie facoltà.



denti di altre facoltà da incontrare. Soddista della sua scelta universitaria Manuela Giaccon, 20 anni, di Montebelluna (Treviso), iscritta al primo anno di Economia aziendale. «Attenzione, la facoltà è molto difficile. I docenti pretendono molto, bisogna frequentare e studiare sodo. Gli esami sono una settimana dopo la fine dei corsi. E i tempi compresi non lasciano il tempo di tirare il fiato. Ma l'organizzazione degli studi è fantastica. Tutto funziona alla perfezione. E alla fine non è

difficile trovare un lavoro».

Manuel Maestro, 23 anni, padovano, è iscritto al primo anno di Economia e direzione aziendale. Apprezza più di ogni altra cosa il «clima familiare» di questa facoltà: «Studenti e professori si conoscono per nome. Non esiste sovraffollamento. Studiare Economia a Padova costa molto meno che alla Bocconi. Con livelli di qualità che non hanno nulla da invidiare. E poi uno spitzbuco come quello che si beve in piazza Erbe, la sera, dove lo trovi a Milano?».

Principali fattori strategici di crescita

Qualità dei servizi	Risposta presidi della facoltà	altre facoltà
Rapporto docenti iscritti	10,3%	6,7%
Ricerca di rilevanza scient.	10,3%	8,3%
Incremento iscritti di eccellenza	8,3%	4,2%
Mobilità internaz. studenti	8,3%	8,7%

Fonte: Censis Servizi, 2005

## L'INIZIATIVA

Dal 5 luglio in edicola a richiesta con "Repubblica" la Grande Guida

# Una bussola nel mare dell'Università

menti come le scuole di alta formazione (si va dalle scuole d'eccellenza a quelle per mediatori linguistici) e l'istruzione on line. La pubblicazione è realizzata con la collaborazione del Censis che

Il volume di 450 pagine

i rapporti internazionali. Diverse pagine sono dedicate anche ai servizi di ciascun ateneo. Tra questi, di particolare interesse per gli studenti sono i dati che corrispondono alla quantità dei corsi

sentati in ordine alfabetico territoriale, ciascuno introdotto con un breve cenno storico.

Dopo le informazioni di carattere pratico trova ampio spazio l'offerta formativa, che viene presentata in maniera distinta per singola facoltà. A ognuna di esse corrisponde una scheda in cui sono riportati i corsi di laurea triennali e le lauree specialistiche. I temi di orientamento affrontati dalla guida non si esauriscono alla scelta dell'indirizzo di studio, ma affrontano problematiche care allo studente, come il mantenersi

Il bacio accademico	
Le tre migliori facoltà indicate dai Presidi	
Facoltà	Graduatoria
Milano Bocconi	1 <sup>a</sup>
Bologna	2 <sup>a</sup>
Roma Tor Vergata	3 <sup>a</sup>

► La facoltà è stata una delle prime a favorire il contatto tra i neo-laureati e le imprese per rendere più facile l'accesso dei giovani

VALENTINA BERNABEI

ROMA. Internazionalizzazione. È questa la parola più usata dai docenti del campus universitario di Tor Vergata. La globalizzazione dei sistemi produttivi e l'apertura dei mercati sono eventi che hanno lasciato il loro segno nell'approccio alle materie economiche. Trasformazioni continue che, nell'era della modernità, liquidano la teoria di Zygmunt Bauman, avvengono portandosi appresso l'onere di incessanti aggiornamenti. Nella facoltà di Economia della seconda università di Roma, però, il passo coi tempi si tiene in maniera austera e moderata, senza lasciare spazio alle mode.

La didattica segue i cambiamenti sociali modellando l'offerta formativa sulla realtà: da ottobre sarà possibile seguire i corsi interamente in lingua inglese. «Si tratta di una Laurea Magistralis biennale sull'economia europea, tutta in inglese, non solo perché pensiamo che la conoscenza della lingua sia importante, ma soprattutto perché è fondamentale creare l'occasione di una fertilizzazione incrociata dal punto di vista culturale, in cui si mischiano le competenze e le conoscenze affer-

ma il preside Luigi Paganetto. European Economy and business law: è questo il nome della nuova laurea biennale a cui si potranno iscrivere studenti provenienti dall'Italia e dal resto del mondo. «Sarà una grossa sfida», aggiunge il professor Gustavo Olivieri, docente di Diritto della concorrenza e Diritto commerciale - perché è il primo corso di università pubblica completamente in inglese con docenti «e che stranieri». Ma l'Università di Tor Vergata le sfide le ha iscritte nel suo dna: nata come ateneo decentrato nel 1981, col passare degli anni, ha tramutato la svantaggiosa posizione periferica in un punto a proprio favore. La facoltà di Economia, come tutte le altre facoltà di Roma2, è strutturata secondo la formula del campus statunitense: ampi spazi, molto verde, e due grandi edifici che tengono separate le aule per le lezioni dagli uffici che accolgo-

no il personale docente e amministrativo. Una differenza nel modo di vivere l'università che si nota anche nella biblioteca "Vilfredo Pareto" dove i testi si possono prendere liberamente dalle librerie, senza richieste burocratiche. «Gli studenti della nostra facoltà hanno una caratteristica importante: un senso forte dell'identità come studenti di Tor Vergata, credono a quello che fanno, al di là delle qualità specifiche che ci sono, questo è importante perché chi è motivato rende di più, chi ci crede ottiene maggiori risultati. È un aspetto poco considerato ma fondamentale: se lo studente si sente parte dell'istituzione, io credo che tenda a migliorare i suoi risultati perché sente di fare parte di un progetto comune», sostiene il preside. Studenti al centro dell'attenzione dunque, una facoltà di Economia è stata, infatti, una delle prime (nel 1996) ad aprire l'ufficio laureati Desk Imprese, che gestisce un data base di circa 1.500 nominativi, in cui i laureati della facoltà sono presenti con i loro curricula e possono contare su un contatto continuo col mondo del lavoro. Per facilitare l'acquisizione di competenze pratiche da quest'anno c'è un'altra novità: il progetto E2B Lab, l'incubatore d'impresa che, sotto forma di laboratorio, favorisce la connessione tra ateneo e aziende. Insomma Tor Vergata non si dimentica di quello che avviene dopo la laurea, e lo dimostra anche nell'offerta del master, tra cui c'è quello che la professoressa Paola Panica, docente di Economia e Gestione delle imprese e Knowledge management, definisce il fiore all'occhiello della facoltà: il Megim - Master in Economia e Gestione immobiliare, che ha raccolto per il primo anno iscrizioni da ogni parte d'Italia. Uno dei motivi per cui la facoltà di Economia di Tor Vergata è al vertice della classifica annuale del Censis.



► Da ottobre partono corsi interamente in lingua inglese con docenti stranieri

laureati della facoltà sono presenti con i loro curricula e possono contare su un contatto continuo col mondo del lavoro. Per facilitare l'acquisizione di competenze pratiche da quest'anno c'è un'altra novità: il progetto E2B Lab, l'incubatore d'impresa che, sotto forma di laboratorio, favorisce la connessione tra ateneo e aziende. Insomma Tor Vergata non si dimentica di quello che avviene dopo la laurea, e lo dimostra anche nell'offerta del master, tra cui c'è quello che la professoressa Paola Panica, docente di Economia e Gestione delle imprese e Knowledge management, definisce il fiore all'occhiello della facoltà: il Megim - Master in Economia e Gestione immobiliare, che ha raccolto per il primo anno iscrizioni da ogni parte d'Italia. Uno dei motivi per cui la facoltà di Economia di Tor Vergata è al vertice della classifica annuale del Censis.

2° POSTO ROMA TOR VERGATA

LA CITTÀ  
QUALITÀ DELLA VITA  
COSTO DEGLI AFFITTI

MEDIO ALTA  
ALTO

49,4 ANNI

DOCENTI GIOVANI  
I docenti di Economia hanno in media 49 anni: sono più giovani dello scorso anno e anche al di sotto dell'età media dei professori degli atenei italiani che è di 52,2 anni

77,1 %

PROSEGUIRE GLI STUDI  
Dopo essersi conseguito la laurea triennale il 77,1 per cento sceglie di continuare a studiare: il 63,1 è iscritto a un corso di laurea specialistica (laurea)

72,1 %

LA FREQUENZA GLI STUDI  
Il 72,1 per cento dei laureati in Economia ha frequentato regolarmente più del 75 per cento degli insegnamenti previsti. Il 7,7 per cento è stato studente-lavoratore (laurea)

53/1

PROFESSORI E STUDENTI  
Nelle facoltà di Economia c'è un professore ogni 53 studenti. Il dato va interpretato tenendo conto della considerevole presenza di iscritti

74,8 %

AULA E LAVORO  
Il 74,8 per cento dei laureati in Economia ha esperienze di lavoro durante gli studi, il 49,3 per cento ha svolto tirocini o stage riconosciuti dal corso di studi





CRONACA

POLITICA

ECONOMIA

ATTUALITÀ

EVENTI

PUBBLICITÀ

PADOVA

IMMOBILIARE

Cronaca

## Enrico Rettore nuovo preside di Economia

12 giugno 2009



Enrico Rettore, 50 anni, ordinario di Statistica Economica, è il nuovo preside della Facoltà di Economia di Padova. Lo ha eletto ieri, al primo scrutinio, il Consiglio di Facoltà allargato, con una maggioranza quasi plebiscitaria. Poche le schede bianche o nulle. Si conclude così il mandato di Cesare Dosi con un bilancio estremamente positivo. In questi sei anni la Facoltà ha raggiunto importanti traguardi come il varo delle lauree magistrali in Economia e Direzione Aziendale, Economia e Diritto e

Economia e Finanza e il riconoscimento del Censis - La Repubblica, che dal 2006 la colloca al primo posto tra tutte le facoltà di economia pubbliche italiane. Enrico Rettore, ringraziando gli elettori, non si è nascosto le difficoltà da affrontare dovute all'incertezza dello scenario normativo e finanziario, ma ha anche aggiunto, "grazie al lavoro dei "fondatori" Livio Paladin e Francesco Favotto e del preside Dosi la Facoltà può contare su docenti giovani, motivati, con forte apertura internazionale, su stretti legami con il territorio e su una tradizione ormai consolidata di collaborazione con le diverse realtà del mondo economico del Nord-Est. Proseguiremo nei programmi internazionali che vedono come punti qualificanti l'"International Economics and Management", totalmente in lingua inglese, e l'ormai consolidata partnership con l'University of Michigan Deaborn e con l'Université de Paris-Versailles. Cercheremo di sfruttare appieno le potenzialità dell' Advisory Board composto da personalità del mondo produttivo, associativo e professionale che aiuterà la Facoltà nelle sue decisioni strategiche." Il nuovo preside sposato, due figli, abita a Monselice, è uno studioso di reputazione internazionale e ha al suo attivo esperienze di studio e di ricerca all'University College di Londra. I suoi contributi sulla valutazione degli effetti delle politiche pubbliche del lavoro e dell'istruzione sono stati pubblicati nelle più importanti riviste del settore quali "L'American Economic Review", "Journal of Econometrics", "Journal of the Royal Statistical Society".



## **Immagini**

Di seguito 80 fotografie, ordinate non necessariamente in modo cronologico, della vita della facoltà, esito di una ricerca certosina condotta in quattro anni presso archivi pubblici e privati che ha riportato alla luce anche momenti particolari e scatti rari. Le foto, alcune in bianco e nero, risentono del periodo storico in cui sono state scattate e della varietà dei formati tecnologici con cui sono state prodotte (macchine fotografiche professionali, cellulari, fermo-immagini da video, riproduzioni scannerizzate, eccetera).





Palazzo Bo, Rettorato, 3 giugno 1993. Il rettore uscente Mario Bonsembiante si congratula con Gilberto Muraro, neo eletto rettore per il triennio novembre 1993-ottobre 1996.



Il professor Livio Paladin, presidente del Comitato Tecnico Ordinatore della facoltà di Economia (1995-97), qui nella veste di Presidente della Corte Costituzionale 1985-86.



Complesso didattico via Bassi 2, aula E, 9 ottobre 1995. Il magnifico rettore Gilberto Muraro porge il saluto inaugurale al corso di laurea in Economia e Commercio della nuova facoltà di Economia di Padova.





Complesso di via Venezia 13 (chiamato “Officina”), 1997. Aula computer.



Complesso di via Venezia 13 (chiamato “Officina”), 1997. Sala grande per iscrizioni e test di accesso, Dario Cicero dirigente della Segreteria Studenti e Nicoletta Paggin funzionaria col prof. Francesco Favotto, referente della facoltà delegata alla gestione complessiva del sito.





Palazzo Bo, Aula Magna, 16 luglio 1999. Cerimonia di proclamazione dei primi quattro laureati della facoltà di Economia, il rettore Giovanni Marchesini porge il suo saluto.



Palazzo Bo, Aula Magna, 16 luglio 1999. I dottori Davide Gambarotto, Alice Faggin, Chiara Marcati e Annalisa Montagner donano al rettore Marchesini e al preside Favotto la feluca gialla di Economia (foto di Matteo Danesin).





Palazzo Bo, Aula Magna, 16 luglio 1999. Prima fila: Chiara Marcati, Alice Faggin, il rettore Giovanni Marchesini, il presidente CTO Livio Paladino, il preside Francesco Favotto, Annalisa Montagner, Davide Garbarotto; seconda fila: Antonio Cortellazzo, Benedetta Zanardi, Alessandra Buratto, Roberto Schiavolin, Tommaso Di Fonzo, Maurizio De Acutis, Dino Marchiorello, Giovanni Costa, Corrado Provasi, Bruno Maria Parigi, Giorgio Brunello, Benedetto Gui; terza fila: Paolo Gubitta, Valerio Vergadoro, Bruno Viscolani, Maurizio Mistri, Francesco Lisi, Enzo Nalli, Gilberto Muraro, Cesare Pecile, Giuseppe Zaccaria, Silvia Avi, Francesco Zen, Vasco Boatto, Lorian Pelizzon, Romano Cappellari, Maurizio Ferrari, Fabio Tronchetti, Mirella Chiaranda, Andrea Berti, Francesco Dall'Acqua (foto di Matteo Danesin).





Palazzo Bo, Aula Magna, 16 luglio 1999. Dino Marchiorello, presidente Antonveneta, porta il suo saluto (foto di Matteo Danesin)





Palazzo Bo, aula Nievo, 23 novembre 1999. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà, i proff. Giovanni Costa, Gilberto Muraro e Francesco Favotto.



Palazzo Bo, Cortile Antico gradinata, 23 novembre 1999. La commissione: prima fila Maurizio Masetti, Roberto Schiavolin, Benedetto Costantino, Lorian Pelizzon, Maria Silvia Avi, Valerio Vergadoro, Maurizio Malo; seconda fila Bruno Viscolani, Francesco Zen, Antonio Cortellazzo, Gilberto Muraro, Francesco Favotto, Giovanni Costa.





Palazzo Bo, aula Nievo, febbraio 2000. Incontro periodico con imprenditori, commercialisti, consulenti, dirigenti e amici della facoltà, il preside Favotto e il dottor Berti relazionano.



Palazzo Bo, aula Nievo, febbraio 2000. Il preside Favotto consegna al presidente Antonveneta Dino Marchiorello una foto della cerimonia del 16 luglio 1999.





Complesso di via Venezia 13 (chiamato "Officina"), maggio 2000. Gli studenti del gruppo IG students RUNDERAIN che ha prodotto un coprisella da pioggia per motocicli.



Complesso di via Venezia 13 (chiamato "Officina"), maggio 2000. Gli studenti del gruppo IG students ECCO-C che ha prodotto una cinghia portasci e un marsupio.



Complesso di via Venezia 13 (chiamato "Officina"), 25 maggio 2000. Incontro con Arduino Paniccia e Edward Luttwak su "I nuovi condottieri, vincere nel XXI secolo".





Palazzo Bo, aula E, 22 settembre 2000. Workshop su “E-Commerce & Internet nella connected economy”, con Luciano Pilotti assieme a Carlo Buratti e un esperto del settore.



Palazzo Bo, Cortile Antico, 30 giugno 2000. I webmaster Attilio Orefice, Nicola Miola e Giulia Zumerle nella giornata di proclamazione di Nicola Miola.



Palazzo Bo, Cortile Antico, 2 ottobre 2000. La commissione di laurea dopo la cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà: Benedetto Gui, Maurizio De Acutis, Francesco Casarin, Francesco Favotto, Cesare Dosi, Alessandro Penati, Antonio Cortellazzo, Giovanni Costa, Lorian Pelizzon, Francesco Zen.



Palazzo Bo, aula E, novembre 2001. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà, uno studente ha consegnato a Pietro Marzotto la feluca gialla di Economia.





Palazzo Bo, Aula Magna, 25 maggio 2001. Cerimonia conferimento della laurea honoris causa a Mario Carraro, il rettore Gianni Marchesini conferisce il titolo al neo dottore.



Palazzo Bo, Aula Magna, 25 maggio 2001. Il dottor Mario Carraro tiene la sua prolusione.





Palazzo Bo, Aula Nievo, 25 maggio 2001. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà; gli studenti donano al dott. Mario Carraro la feluca gialla con foto conclusiva di alcuni docenti (commissione: Fabio Manenti, Marco Ciabattoni, Giorgio Brunello, Lorian Pelizzon, Corrado Provasi, Francesco Favotto, Maria Silvia Avi, Enrico Rettore, Benedetto Gui, Antonio Cortellazzo, Bruno Viscolani) e dei laureati sulla "scala del sapere" del palazzo Bo (Gio Ponti et altri, 1939-40).





Palazzo Bo, Aula Magna, 5 febbraio 2001. Workshop su “Flessibilità e performance”, Guglielmo Weber, Francesco Favotto, il rettore Giovanni Marchesini, Giovanni Costa, Michael Piore (MIT).



Palazzo Bo, aula E, 14 marzo 2001. Mauro Magatti con Benedetto Gui su “Il successo dell’impresa fra profitto, relazioni tra gli attori e il contesto sociale”.





Palazzo Bo, Aula Magna Giurisprudenza, 29 giugno 2001. Cerimonia di discussione e consegna del diploma di facoltà alla laureata Valentina Zanon; la commissione: Sergio Baretta, Maurizio De Acutis, Maurizio Malo, Francesco Casarin, Bruno Maria Parigi, Fabio Manenti, Francesco Favotto, Antonio Cortellazzo, Mauro Beghin.



Complesso di via Venezia 13 (chiamato "Officina"), 17 novembre 2001. Lezione di Cesare De Michelis.





Complesso di via Venezia 13 (chiamato “Officina”), 30 novembre 2001. Lezione di Ennio Doris con Giovanni Costa.



Complesso di via Venezia 13 (chiamato “Officina”), 30 novembre 2001. Lezione di Ennio Doris con Fabio Buttignon, Giovanni Costa, Francesco Favotto, Francesco Zen e Gian Luca Romagnoli.





Fiera di Padova, 10 dicembre 2001. Cerimonia di proclamazione di 83 laureandi; la commissione: Cesare Dosi, Maria Bruno Parigi, Mauro Beghin, Maurizio De Acutis, Giovanni Costa, Enrico Rettore, Lorian Pelizzon, Francesco Zen, Antonio Cortellazzo, Francesco Casarin e Romano Cappellari, il preside Francesco Favotto, il prof. Ezio Riondato relatore invitato e foto complessiva.



Fiera di Padova, 10 dicembre 2001. Il prof. Ezio Riondato indossa la feluca gialla consegnata da Stefano Rizzo, presidente dell'Associazione Laureati in Economia di Padova (AleP).





Fiera di Padova, 10 dicembre 2001. Il team che ha organizzato la cerimonia: Nadia Zampieri, Melita Bastianello, Valeria Longo e Barbara d'Amico assieme agli otto giovani reclutati per l'occasione.



Palazzo Storione, aula Colonna, 9 marzo 2002. Lezione di Francesco Giavazzi qui con Mario Carraro, Giovanni Costa, Francesco Favotto e Tita Bastianello (presidente PAM e membro degli Amici dell'Università).





Università di Roma, facoltà di Scienze statistiche, 25 marzo 2004. Giunta della Conferenza dei presidi delle facoltà di Economia e di Scienze Statistiche italiane: Rosella Ferraris Franceschi, Claudio Quintano, Francesco Favotto, Patrizio Bianchi e Dario Velo (presidente).



Palazzo Bo, Archivio Antico, 19 maggio 2003. Cerimonia della firma dell'accordo fra Università del Michigan Dearborn e Università di Padova per "International Summer Program in Management" (ISPM); la firma del provost Robert Simpson e del rettore Vincenzo Milanese.





Palazzo Bo, Aula Magna, 19 maggio 2003. Prima fila: Julie Felker, Aaron Ahuvia, Gary Waissi, il provost Robert Simpson, il rettore Vincenzo Milanese, Carlo Giacomo Sameda, Francesco Favotto, Franco Todescan con molti docenti, studenti e amici della facoltà di Economia.



Dearborn, Michigan, casa del preside Gary Waissi, luglio 2003. I 28 studenti partecipano ad un party dopo lezione con i docenti, da dx Aharon Ahuvia, Kim Schatzel, Kumar Kamalesh, Francesco Favotto, Gary Waissi, Giacomo Boesso (in ginocchio) e il prof. Arnaldo Camuffo (al centro, in giacca e cravatta).





10 luglio 2003. Festa del passaggio delle consegne fra il preside Favotto e il preside Dosi, ecco il prezioso *pass* per il parcheggio del Bo.



10 luglio 2003. Il preside uscente riceve dai colleghi e dal personale TA in dono una bicicletta.





Ottobre 2003. La Torre C3 di via Bassi 1 alla "Facoltà di Economia".



Complesso Vallisneri, Aula Magna, giugno 2003. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà; i 18 laureandi con la commissione: Maurizio Grasselli, Giovanna Michelon, Alessandra Baratto, Cesare Dosi (presidente), Matteo Grigoletto, Diego Campagnolo, Benedetto Gui.





Palazzo Liviano, sala dei Giganti, 24 luglio 2004. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà, la commissione e i candidati prendono posto.



Palazzo Bo, Aula Giurisprudenza, giugno 2005. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà ai/alle laureati/e in Economia e Commercio; la commissione: Alberto Lupoi, Antonella Cugini, Mauro Beghin, Giorgio Brunello (presidente, in toga), Fabio Buttignon e Francesco Zen con una laureanda.





Palazzo Bo, Aula Giurisprudenza, 21 luglio 2005. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma di facoltà ai laureati in Economia e diritto, CLED; la commissione: Alberto Lupoi, Arianna Fusaro, Mauro Beghin, il prorettore vicario prof. Giuseppe Zaccaria, il preside Cesare Dosi, il presidente del corso di laurea Francesco Favotto, Antonio Nicolò, Benedetto Gui, Luciano Greco con due laureate.



Facoltà di Economia, luglio 2005. Gli studenti Erasmus con i giovani *buddies* della facoltà che garantiscono aiuto e supporto.





Facoltà di Economia, 6 dicembre 2007. EFCM-MBM, 30 studenti di 19 paesi a lezione di profumi con Marco Vidal, imprenditore, Merchant of Venice, presentato da Giacomo Boesso.



Facoltà di Economia, 12 dicembre 2005. EFCM-MBM, alcuni studenti e docenti alla cena di fine anno presso il ristorante Barbesin di Castelfranco Veneto.





Palazzo Bo, Aula Magna, 22 aprile 2008. Workshop su “Il management e la governance delle imprese”: Gabriele Del Torchio (Ducati), Andrea Tomat (Lotto e Stonefly), Corrado Passera (Intesa san Paolo); erano presenti anche Paolo Gubitta, Giovanni Costa, Roberto Siagri (Eurotech), Gianmario Tondato (Autogrill), Giancarlo Rusciti (segretario sanità Regione Veneto).



Palazzo Bo, Aula Magna, 22 aprile 2008. Cerimonia di consegna ai laureati della facoltà e alle aziende ospitanti uno stage di una medaglia della facoltà: Bruno Viscolani, Enrico Rettore, Cesare Dosi, Mario Carraro, Bruno Maria Parigi.





ISIPCA Versailles, dicembre 2008. Il prof. Francois Terrier della UVSQ dona al preside Dosi un profumo prodotto dagli studenti EFCM; sullo sfondo Lydie Gumery, il prof. Favotto, la prof.ssa Martine Stern (già retttrice di UVSQ), Isabelle Dufour (direttrice ISIPCA) e Jean-Jacques Etienne (docente ISIPCA).



Osmothèque Versailles, dicembre 2008. Proclamazione dei diplomati, la commissione: Alessandra Semenzato, Giacomo Boesso, Lydie Gumery, Giovanna Michelin, Régis Goumont, Martine Stern, il preside Cesare Dosi, Francesco Favotto, Francois Terrier, Jean-Jacques Etienne.





Facoltà di Economia, giugno 2008. Lezione del prof. Candido Fois assieme al prof. Marco Cian su temi di diritto commerciale in campo bancario.



Facoltà di Economia, 29 maggio 2009. Lezione di Gabriele Del Torchio, amministratore delegato di Ducati.



Facoltà di Economia, 20 maggio 2009. Lezione di Enrico Marchi, presidente di Save.



Facoltà di Economia, 27 maggio 2009. Lezione di Riccardo Donadon, fondatore di H Farm.







Facoltà di Economia, maggio 2008. Dibattito fra Ettore Argenti, Antonio Cortellazzo e Francesco Peghin sul caso aziendale "Ecoflam".



Facoltà di Economia, 14 maggio 2008. Roberto Siagri incontra gli studenti assieme al prof. Giovanni Costa.





Teatro Accademico di Castelfranco Veneto, 7 luglio 2008. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma interfacoltà ai primi laureati del corso di laurea in “Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione”; la commissione di laurea (proff. Iginò Andrighetto, Valerio Giaccone, Francesco Favotto, Giovanni Bittante, Andrea Menini, Anna Lante e Paolo Scarpi) assieme alla Sindaca Maria Gomierato, ad Arrigo Cipriani titolare dell’Harry’s Bar di Venezia e ai sette laureati.



Teatro Accademico di Castelfranco Veneto, 15 luglio 2011. Cerimonia di proclamazione e consegna del diploma interfacoltà a sei laureati del corso di laurea in “Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione”; la commissione di laurea (proff. Iginò Andrighetto, Anna Lante, Giovanni Bittante, Francesco Favotto, Danilo Gasparini e Paolo Scarpi) e i sei laureati con l’Assessore dott. Giancarlo Saran; hanno partecipato anche Massimiliano Alajmo, Lorenzo Dante Ferro e Massimo Balestracci.





Facoltà di Economia, sala Paladin, 1° ottobre 2009. Passaggio di consegne fra il preside uscente Cesare Dosi e il preside subentrante Enrico Rettore; sotto la regia del decano Giovanni Costa il preside uscente riceve in dono dal corpo docente e dal personale TA della facoltà una bicicletta.



Facoltà di Economia, sala Paladin, 1° ottobre 2009. Il corpo docente e il personale TA festeggia.





Centro papa Luciani, 23 aprile 2010. Jacques Attali viene intervistato da Giovanni Costa su “Liberare la crescita: parole chiave per il futuro”.



Palazzo Bo, Aula Magna, 18 novembre 2009. “Dialoghi sull’economia e il management”, intervento di Guido Rossi qui con Mario Carraro, Giovanni Costa e Antonio Favrin.





Facoltà di Economia, 3 maggio 2010. Mirco Maschio del gruppo Maschio Gaspardo incontra gli studenti su “Internazionalizzazione, start up e governance”.



Facoltà di Economia, 28 gennaio 2011. Giovanni Rana del Gruppo Rana discute di pasta fresca all'uovo con gli studenti del TEM.





Facoltà di Economia, 18 maggio 2011. Massimo Pavin, presidente Sirmax Group, tiene una lezione su "La strategia d'impresa: il caso Sirmax".



Facoltà di Economia, 19 maggio 2011. Innocenzo Cipolletta discute del suo libro "Banchieri, politici e militari" con gli studenti assieme a Lorenzo Rocco e Paolo Gubitta.





Padova, discoteca Extra Extra, 18 novembre 2011. Gli studenti celebrano l'addio alla facoltà, il banner accoglie le prime studentesse.



Padova, discoteca Extra Extra, 18 novembre 2011. Il preside Enrico Rettore porge il suo saluto.



Padova, discoteca Extra Extra, 18 novembre 2011. Gli studenti hanno preparato una fascia gialla per docente; si leggono "Avanguardia", "Decano", "Riflessioni & domande impossibili", "Simpatia", "Efficienza", "Mille miglia", "Pausa sigaro" ed altre ancora.



Padova, discoteca Extra Extra, 18 novembre 2011. Gli studenti celebrano l'addio alla facoltà e ballano.





Facoltà di Economia, 12 dicembre 2011. Dopo l'ultimo consiglio di facoltà il corpo docente e il personale TA guidati dal decano Giovanni Costa salutano il preside uscente Enrico Rettore e consegnano un dono....



Facoltà di Economia, 12 dicembre 2011, ... ovvero la tradizionale bicicletta sinonimo di "pedalare", cifra tipica della facoltà di Economia di Padova.





Municipio di Versailles, 1° dicembre 2012. EFCM-MBM, cerimonia del decennale, il corpo docente dell'ISIPCA e delle Università di Padova e di Versailles; si notano fra gli altri in prima fila i professori Dominique Vichard, Francois Terrier, Francesco Favotto e Alessandra Semenzato, e in seconda i professori Federica Ricceri e Giacomo Boesso assieme all'*invited speaker* Elena Colombo.



Municipio di Versailles, 1° dicembre 2012. EFCM-MBM, cerimonia del decennale, i diplomati festeggiano.





Dearborn, Michigan, ISPM, 3-4 agosto 2012. Workshop su “International partening for enhanced management education”, decennial Celebration; Martina Gianecchini, Julie Felker, Lee Redding (UMD Dean), Aaron Ahuvia, Paolo Gubitta, Noela Leka (ISPM coordinator), Antonio Parbonetti, Steven Badalamente (ISPM tutor), Lee Freeman (ISPM past director), Chris SanFilippo, Giacomo Boesso, Luciano Segreto (invited speaker), Daniel Little, Alessandro Martin (prorettore UniPd), Francesco Favotto, Marco Nobili (console italiano a Detroit).



Ristorante in Padova, 14 dicembre 2023. “Dodici laureati vent’anni dopo” con i professori Romano Cappellari, Francesco Favotto e Giovanni Costa: Alessandro Civiero, Serena Sessolo, Martino Panighel, Flavia Manganaro, Anna Marsiglio, Roberta Schiavon, Linda Tso, Andrea Stropparo, Francesco Inguscio, Matteo Paccagnella, Laura Tozzato, Andrea Bean.





Università di Guangzhou, luglio 2013. Primo anno del Joint Summer Program in Business and Management, i 25 studenti con i docenti italiani e cinesi.



Aeroporto di Guangzhou, luglio 2013. Un gruppo di 13 studenti coi professori Campagnolo e Favotto assieme a due docenti cinesi alla partenza per il rientro.





Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (dSEA), 12 dicembre 2012. Auguri di Natale, i 94 docenti, dottorandi, personale TA e rappresentanti degli studenti presenti; significativo che alla festa abbiano partecipato per la prima volta il direttore (Elena Pariotti) e il decano (Antonio Varsori) del Dipartimento di Scienze politiche giuridiche e studi internazionali (SPIGI) come premessa alla partenza della Scuola in Economia e Scienze Politiche. Progetto, fotografie e manifesto di Giulio Favotto.





**Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali 'Marco Fanno'**  
Auguri Natale 2012





Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (dSEA), 12 dicembre 2012. Auguri di Natale, i nomi: Achille Agnati (primo Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche, 1989-92), Anna Alexander Vincenzo, Alberto Alvisi, Roberta Apa, nd, Fiorenza Belussi, Mario Bettella, Marco Bettiol, Benedetta Bixio, Elena Bonel, Pietro Bonetti, Andrea Bonfatti, Paolo Bortoluzzi, Giorgio Brunello, Giulio Cainelli, Diego Campagnolo, Romano Cappellari, Nunzio Cappuccio, Efrem Castelnuovo, Cavasso Barbara, Martina Celidoni, Ottorino Chillemi, Valentina Colombo, Pierfrancesco Consolo, Luca Corazzini, Giovanni Costa, Michele Costola, nd, Chiara Dal Bianco, Carla Dani, Giovanna De Angelis, Valentina De Marchi, Raffaele dei Campielisi, Federica Destro, Julia Di Campo, Eleonora de Maria, Alessandro Di Paolo, Cesare Dosi, Enache Luminata, Michele Fabrizi, Donata Favaro, Francesco Favotto, Francesca Fiocco, Marta Fontanin, nd, Speranza Fresia, Andrea Furlan, Stefano Galavotti, Ambra Galeazzo, Francesca Gambarotto, Daniela Garbo, Martina Gianecchini, nd, Roberto Grandinetti, Andrea Grigolo, Bendetto Gui, Giulia Redigolo, Anna Cabigiosu, Alberto Lanzavecchia, nd, nd, Lucio Malfi, Fabio Manenti, Riccardo Marcon, Ferdinando Meacci, Andrea Menini, Giovanna Michelon, Maurizio Mistri, nd, Michele Moretto, Gilberto Muraro, Luca Nunziata, Arrigo Opocher, Gabriele Orcalli, Luigi Orsi, Antonio Parbonetti, Elena Pariotti, Sandra Parrini, Cristian Poletti, Vincenzo Rebba, nd, Lorenzo Rocco, Nicolò Rossetto, Paola Saracino, Silvia Rita Sedita, Luca Stivali, Elisabetta Trevisan, Gianfranco Tusset, Paola Valbonesi, Antonio Varsori, Guglielmo Weber, Iaroslav Youssim, Nadia Zampieri, Paola Zanin, Dei componenti del Consiglio di Dipartimento risultano assenti in quella occasione fra i professori di prima fascia Fabio Buttignon, Fabrizio Cerbioni, Lorenzo Forni, Paolo Gubitta e Bruno Maria Parigi, fra i professori di seconda fascia Federico Biagi, Giacomo Boesso, Massimiliano Caporin, Romano Cappellari, Antonella Cugini, Eleonora Di Maria, Flavio Fontini, Luciano Greco, Davide Gualerzi, Antonio Nicolo', Mario Pomini, Federica Ricceri, Stefano Solari e Francesco Zen, fra i ricercatori Roberto Antonietti, Cinzia Baldan, Thomas Bassetti, Giovanni Caggiano, Katia Caldari, Annalisa Caioffi, Diego Campagnolo, Marco Paiola, Silvia Pilonato e Elena Sapienza e fra il personale tecnico amministrativo Melita Bastianello, Giovanna di Turi e Michela Patella. Non disponibili alla foto Saverio Bozzolan (ospite) e Carlo Buratti.







**I materiali on line possono essere scaricati gratuitamente all'indirizzo**

**<https://www.padovauniversitypress.it/it/publications/9788869384417>**





**Materiali online**  
**(sito [www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it) e piattaforma PHAIDRA  
[phaidra.cab.unipd.it](http://phaidra.cab.unipd.it))**

La mole di materiale ritrovato e analizzato per la stesura di questo libro – il cui testo integrale è a disposizione in modalità scaricabile sul sito della Padova University Press – ci ha indotto a generare una serie di contenuti web, che, accanto al libro, potessero essere messi a disposizione dell'utente. Documenti preziosi, fotografie, articoli giornalistici, bollettini, scritti, video e audio, che per ovvi motivi non hanno potuto trovare spazio all'interno del libro, sono così consultabili in sette diverse sezioni online.

***Pietre miliari***

1. Il testo della proposta del luglio 1987
2. La lettera di Ettore Bentsik del 22 dicembre 1989
3. Ateneo, Notiziario, anno I, numero 0, luglio 1991, pagine 35
4. Il decreto di attivazione, G.U. del 23 marzo 1994
5. Il dépliant "Tradizione e innovazione" dell'8 aprile 2002, a cura di Nanni Anselmi
6. Ateneo, Servizio Orientamento (a cura di), "Orientamento alle Facoltà", Guida 2005-06, Grafiche Zoppelli 1853 srl, pagine 246, maggio 2005, indice e pagine relative ai corsi di laurea della facoltà
7. Carlo Brambilla, La Repubblica, "Il Veneto che guarda al mondo", 20 giugno 2006
8. La brochure di presentazione della facoltà 2008, pagine 16

***Bollettini***

1. Bollettino-Notiziario 1996-97
2. Bollettino-Notiziario 1997-98
3. Bollettino-Notiziario 1998-99
4. Bollettino-Notiziario 1999-00
5. Bollettino-Notiziario 2000-01
6. Bollettino-Notiziario 2001-02



7. Bollettino-Notiziario 2002-03
8. Bollettino-Notiziario 2003-04
9. Bollettino-Notiziario 2004-05 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
10. Bollettino-Notiziario 2005-06 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
11. Bollettino-Notiziario 2006-07 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
12. Bollettino-Notiziario 2007-08 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
13. Bollettino-Notiziario 2008-09 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
14. Bollettino-Notiziario 2009-10 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)
15. Bollettino-Notiziario 2010-11 (spunti e insegnamenti per CL da sito web dell'epoca)

### ***Rassegna stampa***

57 articoli significativi dal 1987 al 2013, comprensivi dei 22 già pubblicati nel testo

### ***Fotografie***

142 immagini significative dal 1993 al 2013, comprensive delle 80 già pubblicate a stampa

### ***Video***

1. Video della cerimonia di proclamazione dei primi 4 laureati della facoltà, 16 luglio 1999
2. Video della seduta di laurea in Fiera a Padova del 10 dicembre 2001
3. Video della cerimonia di proclamazione dei primi sette laureati in "Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione", 7 luglio 2008



4. Video delle interviste ai professori emeriti Gilberto Muraro, Francesco Favotto e Giovanni Costa dal sito dSEA.

### ***Audio***

1. CUN, “Università e sistema paese: per un governo partecipato dello sviluppo”, seduta del 18 giugno 2008, audio da Radio Radicale della sessione “Per una cultura della valutazione: governance, qualità e risorse”, nella tavola rotonda: “Governance e risorse finanziarie”, con Luigi Ruggiu, Francesco Favotto, Guido Trombetti, Gilberto Muraro, Giuseppino Molinari

### ***Altri importanti materiali***

1. Il modello di calcolo del voto di laurea
2. L’elenco completo delle 3.572 tesi degli anni accademici 1999-2012
3. I termini chiave delle tesi 1999-2009, mappe per anno accademico e per corsi di laurea
4. L’elenco degli insegnamenti (con grafici)
5. I membri dei consigli di facoltà 1997-2012
6. Il decreto di attivazione del Dipartimento di Scienze Economiche (DSE) 26.11.1989
7. Rizzo Stefano, La costituzione della facoltà di Economia, relazione stage, aprile 1999, pp 118
8. Carraro Mario, Lectio magistralis, maggio 2001, pp 20
9. Associazione Laureati in Economia di Padova (ALEP), Annuario 2001, novembre 2001, pp 48
10. Facoltà di Economia, Notiziario breve, luglio 2003, pp 4
11. ISPM primo volantino 2003, Final Report 2003, pp 28, e brochure 2004
12. MBM primo depliant 2005, pp 4
13. Dosi Cesare, Maggiore cultura per una maggiore consapevolezza, ProgettoBo, marzo 2007, pp 16-19
14. CUN Convegno, Università e sistema paese: per un governo partecipato dello sviluppo, 2008 atti, pp 26 di 74
15. Corso di Laurea in “Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione”, Dati e fatti 2005-10, pp 24







