

C O D A U

*Convegno dei Direttori Generali
delle Amministrazioni Universitarie*



Fare rete per crescere insieme.

*Documento Programmatico di Candidatura
alla Presidenza CODAU*

CANDIDATO ALLA PRESIDENZA

Vincenzo Tedesco

Direttore Generale · Politecnico di Torino

MANDATO

26 / 29

*“Mettersi insieme è un inizio,
rimanere insieme è un progresso,
lavorare insieme è un successo.”*

Henry Ford

All.1

CANDIDATO ALLA PRESIDENZA

Vincenzo Tedesco

Direttore Generale Politecnico di Torino

Sommario

00 Premessa e visione strategica	4
01 L'identità rinnovata del CODAU	6
1.1 Chi siamo, dove vogliamo andare	6
1.2 I valori fondanti del nostro mandato	8
1.3 Le relazioni istituzionali prioritarie	9
02 La nuova governance del CODAU	11
2.1 La composizione della Giunta	11
2.2 I principi di funzionamento della Giunta	12
03 Il sistema delle Aree Tematiche	14
3.1 Come lavorano le Aree Tematiche	17
04 Il ruolo del Direttore Generale	18
4.1 Il consolidamento del quadro normativo	18
4.2 La formazione al ruolo	21
4.3 Dossier prioritari per i Direttori Generali	22
05 Le attività associative	28
5.1 Il Convegno Nazionale	28
5.2 Il networking diffuso	30
5.3 La comunicazione esterna	31
06 Piano d'azione 2026 – 2029	32
07 Conclusioni — un invito a costruire insieme	36

00

CAPITOLO

00 Premessa e visione strategica

Il sistema universitario italiano si trova in una fase di profonda trasformazione.

La transizione digitale, la pressione sulla qualità della ricerca e della didattica, le sfide poste dall'internazionalizzazione, la crescente complessità normativa, le ipotesi di revisione della legge 240/2010, la sostenibilità economico-finanziaria degli Atenei e la necessità di attrarre e trattenere competenze qualificate pongono le amministrazioni universitarie di fronte a responsabilità sempre più articolate e strategiche.

In questo scenario, il CODAU deve confermare e rafforzare la propria missione: essere la voce autorevole, competente e unitaria della componente gestionale del sistema universitario italiano; offrire strumenti concreti ai Direttori Generali, ai Dirigenti e alle strutture amministrative; contribuire attivamente al miglioramento del sistema universitario nazionale e del Paese.

Negli ultimi anni l'Associazione ha consolidato un patrimonio significativo di relazioni, competenze, esperienze formative e capacità di confronto. Il mandato 2026 – 2029 dovrà valorizzare pienamente questo patrimonio, rafforzando tre dimensioni essenziali: organizzazione interna, capacità di proposta istituzionale e partecipazione diffusa degli associati.

A questo documento è associato anche il programma di tematiche rilevanti per il Sistema delle Università libere presentato il 19 maggio scorso. (All.2)

L'obiettivo di mandato, come già evidenziato nell'assemblea dell'11 giugno scorso, è realizzare una leadership diffusa che permetta di valorizzare le competenze di ciascun individuo, accrescere il senso di appartenenza e stimolare il contributo attivo di tutti i colleghi, compresi i Dirigenti.

Si tratta di un metodo in cui il potere decisionale e la responsabilità non sono concentrati in una sola figura, ma distribuiti tra i membri dell'Associazione, in modo da sviluppare un gruppo in cui ogni individuo si sente responsabilizzato e può mettere al servizio di tutti le proprie competenze ed esperienze.

LA NOSTRA VISIONE 2026–2029

Un CODAU più coeso, più rappresentativo e inclusivo, più incisivo: capace di portare la voce della gestione universitaria nei luoghi dove si decide il futuro del sistema, con una governance moderna, macro-aree tematiche forti e una comunità professionale viva, competente e partecipata.

Quattro assi strategici

Questo programma si articola in quattro assi strategici fondamentali, che ne costituiscono la trama portante:

- ▶ **Governance associativa plurale, collegiale e autorevole** — capace di rappresentare tutte le componenti del sistema universitario: Atenei statali, non statali, grandi, medi, piccoli, del Nord, del Centro, del Sud e delle Isole.
- ▶ **Sistema stabile di Aree Tematiche** — chiamate non solo al confronto interno ma alla produzione di position paper, proposte normative, linee guida operative e strumenti comuni per gli Atenei.
- ▶ **Consolidamento del ruolo istituzionale del Direttore Generale** — con particolare attenzione alla revisione della governance universitaria, all'autonomia gestionale, alla responsabilità manageriale e alla rappresentanza nei tavoli istituzionali.
- ▶ **Costruzione di una comunità professionale diffusa** — fondata su formazione, mentoring, scambio di buone pratiche, incontri territoriali o per struttura dimensionale, mutuo supporto e comunicazione interna costante.

01

CAPITOLO

01 L'identità rinnovata del CODAU

1.1 Chi siamo, dove vogliamo andare

Il CODAU è l'associazione che riunisce i Direttori Generali e i Dirigenti delle Università italiane, statali e non statali, con l'obiettivo di creare sinergia tra le componenti gestionali del sistema universitario.

Negli ultimi anni l'Associazione ha sviluppato iniziative importanti, in particolare sul piano formativo, del confronto tecnico e della costruzione di reti professionali. È tuttavia necessario compiere un ulteriore passo avanti, affinché questo patrimonio possa esprimere pienamente il proprio potenziale in termini di rappresentanza, proposta istituzionale, supporto agli Atenei e partecipazione degli associati.

Già nella lettera di candidatura dello scorso aprile, inviata a tutti i colleghi Direttori Generali, avevo indicato i capisaldi della proposta, illustrando le motivazioni, il senso e l'impostazione della candidatura alla Presidenza per il triennio 2026 – 2029. Nell'assemblea dell'11 giugno scorso ho evidenziato alcuni elementi che si sviluppano in questo programma, costruito metodologicamente con il contributo di tutti.

Nella lettera inviata il 20 giugno scorso ricordavo come l'associazione debba rappresentare con equilibrio tutte le realtà del sistema universitario. Atenei statali e non statali, grandi e piccoli, del Nord, del Centro, del Sud e delle Isole. Ognuno deve contribuire alla definizione delle priorità e alla costruzione delle soluzioni.

Il CODAU deve diventare sempre più un luogo in cui ogni Direttore Generale — indipendentemente dalla dimensione, dalla tipologia e dalla collocazione geografica del proprio Ateneo — si senta protagonista e co-costruttore di un progetto comune, dove ogni Dirigente percepisca l'Associazione come uno spazio di crescita professionale, confronto qualificato e mutuo supporto.

I VALORI FONDANTI

La filosofia del mutuo soccorso

Una rete professionale che cresce attraverso la condivisione

Una rete che cresce insieme.

Il principio del mutuo soccorso è il cuore pulsante del CODAU. L'obiettivo non è la sola gestione formale dell'Associazione, ma la creazione di un ecosistema professionale in cui ogni membro può contare sul sostegno dei colleghi nei momenti di difficoltà.

I Direttori Generali e i Dirigenti che partecipano trovano aiuto concreto per superare gli ostacoli che quotidianamente incontrano nell'esercizio del ruolo. Le professionalità senior si mettono a disposizione dei colleghi che affrontano per la prima volta tematiche sfidanti.

La rete fra colleghi costruisce un sapere comune, professionale e diffuso, capace di elevare la qualità dell'intera amministrazione universitaria italiana.

01 Condivisione

Scambio diretto di esperienze e soluzioni operative tra pari, in modalità peer-to-peer.

02 Mentoring e Onboarding

Senior che accompagnano i colleghi più giovani nell'ingresso al ruolo e nella comunità professionale.

03 Sapere Comune

Costruzione collettiva di competenze diffuse, buone prassi e linee guida che elevano l'intero sistema.

1.2 I valori fondanti del nostro mandato

Il mandato 2026 – 2029 si fonda su otto valori che non sono dichiarazioni di principio, ma criteri operativi che orientano ogni decisione e ogni azione dell'Associazione.

LA NOSTRA IDENTITÀ

I valori fondanti del mandato

Otto principi che orientano il programma 2026 – 2029

Inclusività

Ogni componente è protagonista, non spettatore.

Atenei statali, non statali, grandi, medi e piccoli con pari dignità nei tavoli associativi.

Vicinanza

L'Associazione è presente accanto agli associati.

Assistenza concreta su problematiche generali di sistema e bisogni specifici di Ateneo.

Collegialità

Le decisioni nascono dal confronto autentico.

Giunta, Aree Tematiche, territori e associati costruiscono insieme le posizioni del CODAU.

Competenza

Le posizioni del CODAU sono radicate nell'esperienza.

Ogni proposta è il prodotto dell'esperienza tecnica e gestionale dei professionisti.

Responsabilità

La rappresentanza deve produrre risultati verificabili.

Output concreti per gli Atenei: documenti, linee guida, proposte, soluzioni misurabili.

Apertura

Dialogo costante con le istituzioni del sistema.

MUR, CRUI, CUN, ANVUR, MEF, ARAN, ANAC, CINECA, Corte dei Conti e reti europee.

Concretezza

Ogni area di lavoro genera output utili.

Proposte normative, linee guida operative, analisi, modelli e strumenti per gli Atenei.

Orgoglio istituzionale

Amministrare l'Università è servizio pubblico.

Contribuire alla crescita civile, scientifica, sociale ed economica del Paese.

1.3 Le relazioni istituzionali prioritarie

Il CODAU si coordina con tutte le rappresentanze e autorità necessarie al governo e al miglioramento del sistema universitario. Le relazioni di principale interesse saranno presidiate attraverso un'interlocuzione continua, strutturata e finalizzata a produrre risultati concreti.

► **MUR — Ministero dell'Università e della Ricerca**

Interlocuzione continua sulle misure gestionali, attraverso un dialogo costante con i dirigenti ministeriali di riferimento da parte dei referenti delle Aree tematiche (FFO, programmazione triennale, reclutamento, accreditamento, PNRR, diritto allo studio, edilizia, digitalizzazione e governance).

► **CRUI — Conferenza dei Rettori**

Collaborazione strutturata per allineare visione strategica e attuazione gestionale, attraverso il coordinamento tra Presidente CODAU e Presidente CRUI e la creazione di tavoli tematici con i membri di Giunta.

► **MEF, RGS e Dipartimento della Funzione Pubblica**

Confronto tecnico su vincoli finanziari, capacità assunzionali, bilancio, personale, performance, digitalizzazione e semplificazione.

► **ARAN**

Presidio dei rinnovi contrattuali, delle relazioni sindacali e dell'attuazione uniforme degli istituti contrattuali, anche attraverso l'istituzione di tavoli di confronto tematici.

► **ANVUR**

Raccordo su accreditamento, qualità, performance e valutazione del sistema.

► **CUN**

Rappresentanza e verifica nuovi corsi di studio, pareri per chiamate dirette e monitoraggio delle attività post-riforma.

► **SNA**

Potenziamento dell'attività di formazione dei DG e dei dirigenti, fondamentale per rendere l'Associazione sempre più performante e aderente ai bisogni del sistema.

► **ANAC e Corte dei conti**

Confronto su appalti, responsabilità amministrativa, trasparenza, anticorruzione, controlli e semplificazione.

► **CNSU**

Raccordo sulle questioni ordinamentali e sui servizi agli studenti, in particolare con l'Area tematica che si occupa di didattica e servizi agli studenti.

► **CODIGER, CINECA, CISIA**

Raccordo per l'allineamento del ruolo del DG e la costruzione di un ecosistema informatico integrato a supporto dei processi tecnico-amministrativi.

► **Reti europee di amministrazioni universitarie**

Apertura internazionale, benchmarking e circolazione delle migliori pratiche.

02

CAPITOLO

02 La nuova governance del CODAU

Una governance moderna ed efficace è la preconditione per tutto il resto.

La proposta che presento ridisegna la struttura associativa per renderla più rappresentativa, più operativa e più efficace nel produrre risultati concreti.

Tutti gli Atenei devono avere pari dignità all'interno dell'Associazione e pari rappresentanza nei tavoli di confronto nazionali ove sono coinvolti i vertici associativi.

2.1 La composizione della Giunta

La Giunta del CODAU, organo esecutivo dell'Associazione, rende stabile lo schema già esistente e utilizzato della cosiddetta “Giunta allargata”, nel rispetto dello Statuto e con l'obiettivo di rappresentare la pluralità del sistema universitario italiano nella sua completezza:

- ▶ **Pluralità geografica:** Nord, Centro, Sud e Isole.
- ▶ **Pluralità dimensionale:** grandi Atenei, Atenei medi e piccoli Atenei, incluse le Scuole ad ordinamento speciale.
- ▶ **Pluralità professionale:** Direttori Generali e Dirigenti.
- ▶ **Pluralità di genere e generazionale,** per riflettere la composizione reale della comunità professionale.

2.2 I principi di funzionamento della Giunta

Il Presidente

Il Presidente rappresenta l'intera Associazione ed esprime esclusivamente posizioni precedentemente condivise dagli organi associativi competenti. È il garante dell'unità associativa, il portavoce verso l'esterno e il coordinatore delle relazioni istituzionali.

Il Presidente non è un organo monocratico di decisione, ma il motore di un processo collegiale, fondato sul lavoro della Giunta, delle Aree Tematiche e sul coinvolgimento attivo degli associati.

I Vicepresidenti

I due Vicepresidenti condividono con il Presidente la responsabilità di rappresentanza e presidio strategico. La doppia vicepresidenza non è una concessione formale: è la risposta concreta a un sistema universitario che ha bisogno di rispecchiare nella sua governance la realtà composita dei propri professionisti.

Ciascun Vicepresidente avrà deleghe specifiche su aree strategiche definite dalla Giunta. Nell'ambito di un approccio di gestione diffusa potranno essere previste deleghe operative su specifiche tematiche, anche per garantire una migliore comunicazione tra gli associati.

Il metodo collegiale

La Giunta lavora collettivamente. Le riunioni potranno essere in presenza — con sede itinerante per valorizzare i diversi territori — o in modalità mista, garantendo la massima partecipazione. La Giunta lavora sempre in modalità allargata insieme ai Responsabili di Macro-Area Tematica, che partecipano, su invito, senza diritto di voto e istruiscono le pratiche da esaminare.

Con l'obiettivo di sviluppare un metodo collegiale di lavoro, sarà introdotto un protocollo interno di formazione delle posizioni CODAU articolato in quattro passaggi.

GOVERNANCE

Come lavora la Giunta

Il protocollo collegiale di formazione delle posizioni CODAU

01

Segnalazione

Il tema è proposto e condiviso

Dagli associati, dalla
Giunta o dalle Aree
Tematiche.

02

Istruttoria

Tecnica e documentale

L'Area Tematica competente
analizza, approfondisce,
redige.

03

Validazione

Discussione collegiale

La Giunta discute, valuta
e valida la posizione
comune.

04

Comunicazione

Voce ufficiale unica

Il Presidente o il delegato
comunica la posizione
associativa.

*«Si evitano prese di posizione individuali,
si rafforza la legittimazione associativa e si rende il
CODAU più autorevole nei tavoli istituzionali.»*

In questo modo si evitano prese di posizione individuali, si rafforza la legittimazione associativa e si rende il CODAU più autorevole nei tavoli istituzionali.

03

CAPITOLO

03 Il sistema delle Aree Tematiche

Il cuore operativo del CODAU sono le Aree Tematiche.

Gruppi di lavoro strutturati, coordinati da professionisti di comprovata esperienza, presidiano l'intero perimetro delle competenze gestionali universitarie. Il sistema proposto prevede la definizione di Macro-Aree, ciascuna con un Responsabile nominato dalla Giunta e una squadra di colleghi disponibili a contribuire, oltre all'Ufficio Studi che si rapporta in modo trasversale con le varie attività.

Ogni Macro-Area può specializzarsi in diverse Aree Tematiche, sia in maniera permanente che in forma temporanea per specifiche esigenze, assegnando a ciascuna Area un responsabile organizzativo.

Il criterio di nomina dei Responsabili privilegia la competenza specifica, la disponibilità effettiva e la rappresentatività geografica e dimensionale. I responsabili delle Macro-Aree partecipano alla Giunta, su invito, senza diritto di voto, si coordinano sui temi trasversali e producono output concreti: linee guida, pareri tecnici, contributi normativi, format per eventi. Ogni Macro-Area sviluppa rapporti, ove possibile, anche internazionali per gli argomenti di pertinenza.

N.	MACRO-AREA	AREA TEMATICA	AREA TEMATICA
1	FINANZA E RISORSE	Bilancio unico, contabilità economico-patrimoniale, programmazione, controllo di gestione, FFO, costo standard, quota premiale, indicatori, sostenibilità economica, reporting MUR/MEF	Risorse economico-finanziarie, bilancio e FFO
2	GESTIONE DEL PERSONALE	Reclutamento, lavoro agile, valutazione, relazioni sindacali, CCNL comparto e area dirigenziale	Reclutamento, Gestione e Relazioni Sindacali
3	SVILUPPO MANAGERIALE	Percorsi di sviluppo per dirigenti e DG, formazione al ruolo di DG, comunità di pratica, mentoring, scambio di best practice tra atenei	Sviluppo Manageriale, Formazione e Networking
4	DIDATTICA	Offerta formativa, carriere studenti, finanziamento e diritto allo studio, servizi di orientamento, disabilità e DSA, placement	Didattica, Diritto allo Studio e Servizi agli Studenti
5	QUALITÀ	AVA, accreditamento periodico e iniziale, valutazione della performance, benchmarking, rapporti con ANVUR, assicurazione della qualità	Valutazione, Qualità e Accredimento

N.	MACRO-AREA	AREA TEMATICA	AREA TEMATICA
6	PATRIMONIO e SOSTENIBILITA'	Gestione patrimonio immobiliare, edilizia universitaria, manutenzione, antincendio, azioni di sostenibilità tecnica e sociale.	Edilizia e Patrimonio
7	TRASFORMAZIONE DIGITALE	Sistemi informativi, interoperabilità, AI, cybersecurity (NIS2), fascicolo digitale, open data, process automation, rapporto con il Cineca e altri consorzi	Trasformazione digitale, dati, cybersicurezza e intelligenza artificiale
8	RICERCA TRASFERIMENTO TECNOLOGICO e TERZA MISSIONE	Gestione amministrativa della ricerca, progetti europei e internazionali, brevetti e spin-off, rapporti con fondazioni e imprese, terza missione	Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Valorizzazione della Conoscenza
9	GARE APPALTI E ANTICORRUZIONE	Contrattualistica pubblica e privata, appalti e procurement, PTPCT, accesso agli atti, privacy (GDPR), contenzioso.	Gare, Acquisti, Trasparenza e Anticorruzione
10	SANITÀ	Aziende ospedaliero-universitarie, personale convenzionato, scuole di specializzazione, ricerca clinica, rapporti Regione/SSN	Rapporti con il Servizio Sanitario nazionale
11	UFFICIO STUDI	Commenti a norme e regolamenti, sentenze, risposte a quesiti, pareri, rassegna normativa	Trasversale

N.	MACRO-AREA	AREA TEMATICA	AREA TEMATICA
12	HEALTH E LIFE	Benessere organizzativo, pari opportunità, senso di appartenenza, conciliazione vita-lavoro, accoglienza e integrazione, equità e tutela delle diversità.	Benessere e integrazione
13	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Rapporti internazionali, accordi, best practice, Erasmus, analisi e comparazioni di esperienze a confronto	Rapporti internazionali
14	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	Struttura organizzativa, innovazione e modelli per l'organizzazione, tecniche di gestione	Organizzazione e Metodo
15	INFRASTRUTTURE E LOGISTICA	Efficacia ed efficienza delle procedure per la sicurezza del lavoro, per l'attuazione di interventi realizzati in proprio o da terzi, ruolo dei rup e dei dec. Monitoraggio, piani di razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi	Infrastrutture Sicurezza e Logistica

3.1 Come lavorano le Aree Tematiche

Ogni Area Tematica, di norma presieduta da una/un Direttrice/Direttore Generale, è organizzata secondo un modello uniforme che garantisce operatività e qualità dei lavori.

- ▶ Il Responsabile convoca riunioni periodiche (indicativamente mensili, in modalità mista presenza/remoto) e organizza sessioni formative.
- ▶ I lavori sono aperti a tutti gli iscritti interessati, senza vincoli di accesso.
- ▶ Ciascuna Area Tematica produce almeno un output semestrale: documento di analisi, proposta normativa, buona prassi.
- ▶ Il Responsabile presenta lo stato dei lavori alla Giunta con cadenza trimestrale.
- ▶ È prevista la possibilità di invitare esperti esterni per approfondimenti specifici.
- ▶ È sempre garantita la comunicazione delle attività agli associati.
- ▶ Sarà istituito con cadenza semestrale il coordinamento delle Macro-Aree per fare il punto e uniformare i vari lavori.

Il sistema delle Aree Tematiche è anche il principale strumento di networking: parteciparvi significa incontrare colleghi che affrontano le stesse sfide, costruire relazioni professionali durature e contribuire alla crescita collettiva del sistema universitario italiano.

04

CAPITOLO

04 Il ruolo del Direttore Generale

4.1 Il consolidamento del quadro normativo

Sono trascorsi oltre quindici anni dall'emanazione della Legge 240/2010, eppure il ruolo del Direttore Generale non è ancora completamente riconosciuto in tutta la sua centralità dal sistema universitario.

Il Direttore Generale è il titolare del complessivo potere di gestione amministrativa dell'Ateneo, soggetto unicamente agli indirizzi del Consiglio di Amministrazione. Una figura di straordinaria rilevanza, che tuttavia fatica a veder riconosciuto completamente il proprio peso istituzionale.

Il Direttore Generale assume un ruolo centrale e non sostituibile, quale garante della continuità istituzionale, dell'efficienza amministrativa e della sostenibilità delle decisioni strategiche degli Atenei.

Rappresenta l'architrave della governance universitaria, il punto di equilibrio tra indirizzo politico-accademico e capacità attuativa.

Ogni indebolimento della sua funzione, ogni compressione della sua autonomia gestionale, produce effetti diretti sulla qualità dell'azione amministrativa, sulla tempestività delle decisioni e, in ultima analisi, sulla credibilità dell'Istituzione universitaria.

Le priorità del CODAU a tutela del ruolo

Per queste ragioni, riteniamo prioritario che il CODAU assuma una posizione chiara a tutela:

- ▶ del ruolo istituzionale del Direttore Generale;
- ▶ della sua piena autonomia in ambito gestionale e organizzativo;
- ▶ della responsabilità connessa alla funzione, che deve essere accompagnata da strumenti adeguati di azione, riconoscimento e valutazione.

Il CODAU deve farsi interlocutore istituzionale autorevole e propositivo, capace di incidere nei luoghi in cui si definiscono le regole del sistema universitario, affinché:

- ▶ il ruolo del Direttore Generale sia chiaramente riconosciuto nei modelli di governance;
- ▶ l'autonomia gestionale sia garantita e non negoziabile;
- ▶ siano superate letture riduttive o ambigue della funzione;
- ▶ vengano riconosciute le diverse condizioni operative degli Atenei, senza forzature uniformanti.

Il CODAU si impegna a promuovere, in accordo con le competenti istituzioni, una riflessione condivisa su:

- ▶ la definizione di requisiti e percorsi professionali propedeutici al ruolo di DG, che tengano conto delle specificità del sistema universitario pubblico senza escludere competenze provenienti dal settore privato;
- ▶ la possibile istituzione, da parte del MUR, di un registro o albo professionale dei Direttori Generali universitari, quale strumento di qualificazione e riconoscimento;
- ▶ la definizione di standard condivisi per la valutazione delle performance manageriali.

In questo quadro, il CODAU dovrà presidiare le ipotesi di revisione della governance universitaria, affinché il ruolo del Direttore Generale non sia indebolito né reso ambiguo. Il DG deve essere sempre riconosciuto come figura apicale della gestione amministrativa, finanziaria, tecnica e organizzativa dell'Ateneo, titolare della responsabilità di tradurre gli indirizzi strategici degli organi di governo in azione amministrativa sostenibile, legittima ed efficace.

4.2 La formazione al ruolo

Il CODAU ha già dimostrato di saper costruire percorsi formativi di eccellenza per l'accesso al ruolo di Direttore Generale, con ottimi risultati in termini di placement. Questa esperienza va non solo preservata ma significativamente potenziata.

Il progetto formativo del nuovo mandato

- ▶ **Rilancio del percorso di formazione pre-ruolo** per dirigenti che potranno essere i Direttori Generali di domani, con moduli aggiornati alle sfide attuali (PNRR, trasformazione digitale, sostenibilità).
- ▶ **Programma di onboarding** per supportare i DG di nuova nomina: un processo cruciale per assicurarsi che le nuove figure professionali siano integrate con successo e abbiano una comprensione approfondita di responsabilità e aspettative.
- ▶ **Percorsi di formazione continua** per DG in carica, con focus su leadership, change management e competenze digitali avanzate.
- ▶ **Programma di mentoring strutturato** in cui i DG senior affiancano i colleghi alle prime esperienze direzionali.
- ▶ **Biblioteca digitale CODAU**: raccolta sistematica di casi, buone prassi e documenti di analisi accessibili a tutti gli iscritti.

Queste attività potranno essere promosse in collaborazione con soggetti istituzionali come la SNA, la Fondazione CRUI e altre istituzioni formative (Scuole di Management, APRE, Netval), anche attraverso la co-progettazione ed erogazione di percorsi certificati riconosciuti a livello nazionale.

4.3 Dossier prioritari per i Direttori Generali

Il programma individua otto dossier prioritari su cui il CODAU concentrerà la propria azione nel triennio. Ciascun dossier è declinato in misure concrete, misurabili e tempificate.

A. Revisione del modello FFO

DOSSIER PRIORITARIO

Il CODAU promuoverà una proposta tecnica di revisione del modello di riparto del FFO, fondata su sostenibilità, prevedibilità, equità territoriale, responsabilità gestionale e valorizzazione della qualità. L'obiettivo è contribuire a un sistema di finanziamento che premi i risultati senza indebolire la capacità programmatoria degli Atenei e senza penalizzare le istituzioni che operano in contesti territoriali, infrastrutturali o dimensionali più complessi.

Misure concrete CODAU

- ▶ **Osservatorio CODAU sul FFO**, coordinato dalla Macro-Area Risorse economico-finanziarie.
- ▶ **Position paper annuale sul FFO**, da trasmettere a MUR, CRUI, CUN e MEF prima dell'adozione del decreto di riparto.
- ▶ **Revisione tecnica del costo standard**, con attenzione a differenze dimensionali, costi incomprimibili, sedi multi-campus, Atenei del Mezzogiorno e insularità, corsi ad alta intensità laboratoriale, patrimonio edilizio storico, servizi agli studenti e sostenibilità della no-tax area.
- ▶ **Maggiore stabilità e prevedibilità del FFO**, riducendo la volatilità delle quote annuali e definendo con anticipo criteri e parametri di assegnazione.
- ▶ **Rafforzamento dell'intervento perequativo**, per evitare che i meccanismi premiali producano squilibri strutturali.
- ▶ **Cruscotto CODAU FFO**, accessibile agli associati, con simulazioni, benchmark e indicatori di impatto gestionale.

- ▶ **Clausola di salvaguardia pluriennale**, per consentire agli Atenei programmazione sostenibile su personale, edilizia, didattica e ricerca.
- ▶ **Equilibrio nell'assegnazione delle risorse per il diritto allo studio**: rafforzare in maniera strutturale gli strumenti di sostegno, proporre il ristoro dei costi sostenuti per esenzioni totali o, in alternativa, rendere facoltativa la concessione del beneficio.
- ▶ **Revisione della struttura di calcolo del FFO per le Scuole ad ordinamento speciale**, in particolare nella quota base, con introduzione di indicatori dinamici e non esclusivamente storici.

B. CCNL Area Istruzione e Ricerca 2022 – 2024

DOSSIER PRIORITARIO

Il CODAU presidierà l'attuazione del CCNL Area Istruzione e Ricerca 2022 – 2024 e preparerà tempestivamente la posizione degli Atenei per la successiva tornata contrattuale 2025 – 2027, valorizzando la specificità della dirigenza universitaria e garantendo coerenza tra riconoscimento economico, responsabilità gestionale, sostenibilità finanziaria e qualità dell'azione amministrativa.

Misure concrete CODAU

- ▶ Analisi tecnica dell'ipotesi di CCNL Area Istruzione e Ricerca 2022 – 2024, con focus specifico sui dirigenti universitari.
- ▶ Linee guida CODAU per l'applicazione uniforme del CCNL negli Atenei: trattamento economico, arretrati, fondo salario accessorio, incarichi, valutazione, responsabilità, relazioni sindacali, raccordo con la contrattazione integrativa, flessibilità del rapporto di lavoro.
- ▶ Tavolo CODAU permanente sulla dirigenza universitaria con ARAN, CRUI e organizzazioni sindacali.
- ▶ Preparazione anticipata della piattaforma CODAU per il CCNL 2025 – 2027.
- ▶ Rafforzamento della specificità universitaria dentro l'Area Istruzione e Ricerca.

- ▶ Monitoraggio degli impatti economico-finanziari sui bilanci di Ateneo, in raccordo con l'Area FFO.
- ▶ Sviluppo di azioni a supporto della progettazione e rendicontazione di finanziamenti alla ricerca e relative iniziative di valorizzazione e trasferimento tecnologico.
- ▶ Sviluppo di attività di monitoraggio, posizionamento e benchmarking delle attività di ricerca e terza missione in collaborazione con le imprese, condividendo modelli organizzativi, processi e strumenti per gestire efficienti partnership industriali.

C. Revisione della legge 240/2010 e governance degli Atenei

DOSSIER PRIORITARIO

Misure concrete CODAU

- ▶ Documento CODAU sulla governance universitaria, con proposte puntuali su ruolo del DG, organi di governo, autonomia gestionale e responsabilità.
- ▶ Mappatura comparata degli statuti di Ateneo, per individuare modelli, criticità e buone pratiche.
- ▶ Proposta di standard minimo nazionale sul ruolo del DG, senza comprimere l'autonomia statutaria degli Atenei.
- ▶ Presidio delle audizioni parlamentari e ministeriali, con contributi tecnici già pronti.
- ▶ Raccolta di casi critici, anonimizzati, in cui ambiguità organizzative o normative hanno indebolito l'efficacia gestionale.
- ▶ Valorizzazione dell'ordinamento speciale delle Scuole per introdurre sperimentazioni di governance efficaci ed efficienti (modifica/abolizione organi, attivazione di casi pilota in didattica, ricerca e terza missione).
- ▶ Analisi e valutazione delle esperienze delle Università non statali, anche per una comparazione utile al miglioramento dell'intero sistema.

D. Reclutamento, personale e capacità assunzionali

DOSSIER PRIORITARIO

Misure concrete CODAU

- ▶ Position paper su capacità assunzionali, punti organico, graduatorie, sostenibilità del turn-over e fabbisogni tecnico-amministrativi.
- ▶ Proposta di valorizzazione delle professionalità tecnico-amministrative e dirigenziali.
- ▶ Modelli comuni per piani integrati di reclutamento.
- ▶ Linee guida su lavoro agile, performance, competenze digitali e formazione obbligatoria.
- ▶ Banca dati CODAU dei profili professionali emergenti: data manager, research manager, Innovation manager, AI officer, cybersecurity manager, sustainability manager, procurement specialist.

E. Sostenibilità post-PNRR e territorio

DOSSIER PRIORITARIO

Misure concrete CODAU

- ▶ Tavolo CODAU sul post-PNRR.
- ▶ Linee guida su rendicontazione, audit, controlli e sostenibilità dei progetti.
- ▶ Analisi dell'impatto organizzativo dei progetti PNRR sugli Atenei.
- ▶ Best practice in vista della fase post-PNRR.
- ▶ Modelli per stabilizzare le competenze acquisite durante il PNRR.
- ▶ Proposte a MUR e MEF per evitare che gli Atenei restino con costi permanenti non finanziati.
- ▶ Analisi degli investimenti post-PNRR, evidenziando come le infrastrutture universitarie non siano un patrimonio statico, ma un portafoglio di asset da conoscere, programmare, misurare e sviluppare.

- ▶ Approfondimento sulle relazioni con le imprese e con il territorio come uno dei nuovi paradigmi nella trasformazione delle istituzioni accademiche e nelle attività di DG e dirigenti.

F. Appalti, codice dei contratti, trasparenza, prevenzione corruzione e semplificazione

DOSSIER PRIORITARIO

Misure concrete CODAU

- ▶ Linee guida CODAU per appalti universitari complessi: edilizia, ricerca, tecnologie, servizi agli studenti, PPP.
- ▶ Tavolo tecnico con ANAC.
- ▶ Raccolta di capitolati tipo, schemi di determina, clausole, modelli di governance degli acquisti.
- ▶ Attività di supporto a Rup e Dec alla luce delle nuove attività imposte dal Codice degli Appalti
- ▶ Focus su partenariati, appalti innovativi, green procurement e procurement digitale.
- ▶ Infrastrutture e meccanismi connessi alla sicurezza.
- ▶ Proposte di semplificazioni normative specifiche per università e ricerca.
- ▶ Costruzione di una capacità comune di distinguere il rischio reale dal rischio esclusivamente cartolare, trasformando gli obblighi di prevenzione in criteri ordinari di disegno dei processi, perché DG e dirigenti possano assumere decisioni più solide, motivate e difendibili.

G. Digitale, dati, IA e cybersecurity

DOSSIER PRIORITARIO

Misure concrete CODAU

- ▶ Linee guida CODAU sull'uso responsabile dell'intelligenza artificiale nelle amministrazioni universitarie.
- ▶ Modello di governance dei dati di Ateneo.

- ▶ Piano di alfabetizzazione AI per DG, dirigenti e funzionari.
- ▶ Benchmark nazionale sui sistemi informativi universitari.
- ▶ Tavolo su cybersecurity, NIS2, continuità operativa e protezione dei dati.
- ▶ Catalogo di casi d'uso: automazione procedimenti, assistenti amministrativi, analisi predittiva, supporto agli studenti, controllo di gestione.
- ▶ Relazioni e rapporto con Cineca e gli altri attori coinvolti.

H. Università e Servizio Sanitario Nazionale

DOSSIER PRIORITARIO

Quest'Area va rafforzata e sviluppata a livello di sistema in quanto particolarmente rilevante per numerosi Direttori Generali e dirigenti.

Misure concrete CODAU

- ▶ Tavolo permanente CODAU su rapporti Università – Regioni – Aziende ospedaliero-universitarie.
- ▶ Linee guida su protocolli d'intesa, convenzioni sanitarie, personale universitario convenzionato, scuole di specializzazione, ricerca clinica.
- ▶ Analisi comparata dei modelli regionali.
- ▶ Proposte CODAU per superare disomogeneità e conflitti applicativi.
- ▶ Rapporti con il Ministero della Salute.
- ▶ Incontro annuale con Ministero della Salute, MUR e Conferenza delle Regioni per comprendere gli impatti territoriali delle misure in campo.

05

CAPITOLO

05 Le attività associative

5.1 Il Convegno Nazionale

Il Convegno Nazionale rimane l'appuntamento più rilevante dell'anno associativo.

La nostra visione riguardo al Convegno è che esso sia davvero il punto di incontro tra il mondo della gestione universitaria e i principali attori del sistema nazionale: istituzioni, mondo produttivo, società civile.

Le innovazioni che proponiamo

- ▶ **Sede itinerante**, scelta dalla Giunta di norma entro aprile di ogni anno sulla base delle candidature aperte a tutti gli Atenei; la valutazione tiene conto della funzionalità della sede in relazione al programma, alle opportunità di networking e alla vicinanza tra sedi e strutture alberghiere.
- ▶ **Programma per sessioni tematiche** gestite dai responsabili delle Macro-Aree, anche con relatori esterni di prestigio riconosciuto.
- ▶ **Spazio dedicato alle buone prassi**: ogni Ateneo può candidare una o più esperienze gestionali innovative da presentare e condividere.
- ▶ **Sessione istituzionale** con la partecipazione di rappresentanti di MUR, CRUI e altre istituzioni rilevanti.
- ▶ **Focus formativi** su aspetti organizzativi e gestionali con figure di livello nazionale ed internazionale.
- ▶ **Momenti conviviali e di networking** come parte integrante del programma.
- ▶ **Condivisione delle attività con la sede ospitante**, per valorizzarne il contributo e la rete locale.

LE ATTIVITÀ ASSOCIATIVE

Il Convegno Nazionale

L'appuntamento annuale della comunità professionale

Il punto d'incontro del sistema.

Il Convegno Nazionale è l'evento più rilevante dell'anno associativo. È occasione di networking e di discussione delle tematiche gestionali di comune interesse, oltre che momento in cui il CODAU si mostra nella sua pienezza: una comunità coesa, competente e capace di dialogare con i principali attori del sistema universitario, politico, economico e privato.

La sede è itinerante: ogni Ateneo può candidarsi ad ospitare il Convegno, valorizzando i diversi territori e le rispettive comunità accademiche.

Networking

Incontri formali e informali per rafforzare i legami tra colleghi da tutta Italia.

Dibattito

Approfondimento qualificato delle tematiche gestionali di maggiore attualità con esperti di settore.

Visibilità

Palcoscenico istituzionale del CODAU verso il mondo accademico, politico ed economico nazionale.

Rotazione

Sede itinerante per valorizzare i diversi territori e le università ospitanti del sistema.

5.2 Il networking diffuso

Il Convegno è fondamentale, ma non basta. Il CODAU deve essere attivo tutto l'anno, con una rete di relazioni professionali che si nutre quotidianamente di scambi, supporto reciproco e condivisione di esperienze.

Gli strumenti che introdurremo

- ▶ **Piattaforma digitale CODAU** con repository documentale, FAQ normative, forum tematici, banca dati buone pratiche, cruscotti su FFO, personale, performance, edilizia e studenti, aree riservate per DG e per dirigenti e comunità professionali.
- ▶ **Newsletter mensile della Giunta**, con aggiornamenti tempestivi su decisioni, attività delle Aree, novità normative.
- ▶ **Sportello CODAU tra pari**, per richieste rapide di supporto su problemi specifici.
- ▶ **Banca delle competenze**, per individuare colleghi esperti su singoli temi.
- ▶ **Incontri tematici intermedi**, dedicati ad aggiornamenti e approfondimenti, almeno un evento per Area Tematica all'anno, con sede ospitante a rotazione.
- ▶ **Incontri territoriali fra Atenei** per favorire il networking, approfondire tematiche di interesse locale e sviluppare staff Exchange su temi di attualità.
- ▶ **Laboratori interateneo**, dedicati a problemi concreti e conclusi da output operativi.
- ▶ **Visite di studio tra Atenei**, per conoscere soluzioni organizzative replicabili.

5.3 La comunicazione esterna

Il CODAU deve diventare più visibile nel sistema. La comunicazione esterna sarà affidata al Presidente e ai componenti appositamente delegati dalla Giunta, con un piano editoriale strutturato che prevede:

- ▶ comunicati su temi di attualità;
- ▶ position paper tecnici;
- ▶ audizioni e memorie istituzionali;
- ▶ presenza qualificata nei convegni nazionali;
- ▶ valorizzazione delle buone pratiche degli Atenei;
- ▶ relazioni strutturate con stampa specializzata e canali istituzionali;
- ▶ pubblicazione annuale del Rapporto CODAU sulla gestione universitaria.

06

CAPITOLO

06 Piano d'azione 2026 – 2029

Il programma si traduce in un piano d'azione concreto, scadenzato nei tre anni del mandato.

Anno 1 — Costruire le fondamenta

- ▶ Insediamento della Giunta e attribuzione delle deleghe.
- ▶ Nomina dei Responsabili delle Aree Tematiche.
- ▶ Approvazione del Protocollo interno per la formazione delle posizioni CODAU.
- ▶ Avvio del Consiglio Allargato delle Macro-Aree.
- ▶ Lancio della newsletter mensile e del calendario unico CODAU.
- ▶ Avvio dell'Osservatorio CODAU sul FFO.
- ▶ Analisi tecnica dell'ipotesi di CCNL Area Istruzione e Ricerca 2022 – 2024.
- ▶ Documento CODAU sul ruolo del DG nella governance universitaria.
- ▶ Rilancio del percorso di formazione pre-ruolo per aspiranti DG.
- ▶ Avvio dell'analisi per l'aggiornamento dello Statuto dell'Associazione.
- ▶ Avvio progettazione della Piattaforma digitale CODAU.
- ▶ Primo Convegno Nazionale del mandato.
- ▶ Produzione di almeno tre position paper: FFO; CCNL e dirigenza universitaria; ruolo del DG e legge 240/2010.

Anno 2 — Consolidare e produrre

- ▶ Piena operatività della Piattaforma digitale CODAU.
- ▶ Pubblicazione del primo Rapporto CODAU sulla gestione universitaria.
- ▶ Programma di mentoring per nuovi DG e dirigenti.
- ▶ Avvio partnership con Scuole di Management.
- ▶ Produzione di almeno sei position paper tematici.
- ▶ Tavolo tecnico con ARAN e OO.SS. sulla dirigenza universitaria.
- ▶ Tavolo tecnico con MUR e CRUI sul FFO.
- ▶ Linee guida CODAU su appalti universitari e semplificazione.
- ▶ Linee guida CODAU su IA, dati e trasformazione digitale.
- ▶ Prima verifica di metà mandato con gli associati.
- ▶ Convegno Nazionale con sessione istituzionale su FFO, personale e governance.

Anno 3 — Lasciare un'eredità

- ▶ Bilancio di mandato con indicatori di risultato.
- ▶ Revisione eventuale dello Statuto e dei regolamenti associativi.
- ▶ Consolidamento della Piattaforma digitale e della biblioteca CODAU.
- ▶ Rapporto finale su ruolo del DG e governance universitaria.
- ▶ Proposta CODAU per il CCNL 2025 – 2027.
- ▶ Proposta CODAU per la revisione del modello FFO.
- ▶ Documento di visione 2029 – 2031 per il mandato successivo.
- ▶ Convegno Nazionale conclusivo con bilancio del triennio.
- ▶ Passaggio ordinato di consegne alla governance successiva.

PIANO D'AZIONE

Il mandato 2026 – 2029 in tre anni

Una roadmap concreta: costruire, consolidare, lasciare un'eredità

Anno 1 2026 – 2027 *Costruire le fondamenta*

- Insediamento Giunta e attribuzione deleghe
- Nomina Responsabili Aree Tematiche
- Approvazione Protocollo formazione posizioni
- Avvio del Consiglio Allargato delle Aree
- Lancio newsletter mensile e calendario unico
- Avvio Osservatorio CODAU sul FFO
- Analisi ipotesi CCNL 2022 – 2024
- Documento sul ruolo del DG (Legge 240)
- Rilancio formazione pre-ruolo per aspiranti DG
- Progettazione Piattaforma digitale CODAU
- Primo Convegno Nazionale del mandato
- Almeno 3 position paper: FFO, CCNL, ruolo DG

Anno 2 2027 – 2028 *Consolidare e produrre*

- Piena operatività Piattaforma digitale
- Pubblicazione I Rapporto sulla gestione universitaria
- Programma di mentoring per nuovi DG
- Avvio partnership con Scuole di Management
- Almeno 6 position paper tematici
- Tavolo tecnico con ARAN e OO.SS.
- Tavolo tecnico con MUR e CRUI sul FFO
- Linee guida su appalti universitari
- Linee guida su IA, dati e digitale
- Verifica di metà mandato con gli associati
- Convegno con sessione su FFO, personale, governance

Anno 3 2028 – 2029 *Lasciare un'eredità*

- Bilancio di mandato con indicatori di risultato
- Revisione eventuale di Statuto e regolamenti
- Consolidamento Piattaforma e biblioteca CODAU
- Rapporto finale su ruolo del DG e governance
- Proposta CODAU per il CCNL 2025 – 2027
- Proposta CODAU per la revisione del FFO
- Documento di visione 2029 – 2031
- Convegno conclusivo con bilancio triennale
- Passaggio ordinato di consegne

Le dieci misure distintive del mandato

In sintesi, dieci misure costituiscono il tratto qualificante e riconoscibile del programma proposto:

IL NOSTRO PROGRAMMA

Dieci misure distintive del mandato

Le azioni qualificanti del nuovo mandato CODAU 2026 – 2029

01

Osservatorio CODAU sul FFO

Presidio tecnico permanente su FFO, costo standard, quota premiale, intervento perequativo, no-tax area e sostenibilità finanziaria.

03

Tavolo sulla dirigenza universitaria

Focus su CCNL Area Istruzione e Ricerca, valorizzazione dei dirigenti, responsabilità e specificità del comparto.

05

Protocollo di collegialità CODAU

Regole interne per formare posizioni ufficiali condivise prima delle comunicazioni esterne dell'Associazione.

07

Rapporto annuale sulla gestione universitaria

Documento pubblico su amministrazione, personale, risorse, digitale, performance, sostenibilità e criticità.

09

Sportello CODAU tra pari

02

Position paper annuale sul FFO

Documento tecnico da trasmettere a MUR, CRUI, CUN e MEF prima dell'adozione del decreto annuale di riparto.

04

Carta del ruolo del Direttore Generale

Documento politico-tecnico su perimetro delle funzioni, autonomia gestionale, responsabilità e rapporto con gli organi.

06

Piattaforma digitale CODAU

Repository, FAQ normative, buone pratiche, forum, cruscotti, banca delle competenze e documenti riservati.

08

Scuola CODAU per DG e dirigenti

Formazione pre-ruolo, formazione continua, mentoring, comunità di pratica e certificazione delle competenze.

10

Agenda CODAU per la semplificazione

Proposte normative su appalti, controlli, personale, bilancio, ricerca, PNRR, edilizia e digitalizzazione.

*«Fare rete per crescere insieme»
il metodo, la responsabilità e la promessa del mandato.*

07

CAPITOLO

07 Conclusioni — un invito a costruire insieme

Questo programma nasce dall'ascolto e dal confronto pluriennale con colleghe e colleghi di Atenei diversi per dimensione, storia, territorio, missione e assetto organizzativo.

La pluralità del sistema universitario italiano non è un limite: è la sua forza. Il CODAU deve essere il luogo in cui questa pluralità diventa capacità di proposta, autorevolezza istituzionale e crescita professionale condivisa.

La sfida del mandato 2026 – 2029 sarà trasformare la rete in capacità di azione: produrre documenti, elaborare soluzioni, presidiare i tavoli decisionali, sostenere i colleghi, valorizzare la dirigenza universitaria e contribuire a un sistema più solido, equo, innovativo e sostenibile.

Candidarsi alla Presidenza del CODAU significa assumere un impegno preciso: non rappresentare una posizione individuale, ma costruire ed essere portavoce di una voce collettiva; non limitarsi alla testimonianza, ma produrre risultati; non parlare solo ai Direttori Generali, ma dare forza all'intera comunità professionale che ogni giorno garantisce il funzionamento degli Atenei italiani nei diversi territori.

Il CODAU deve rappresentare una comunità che svolge una funzione politico-istituzionale fondamentale per il governo delle Università e, in ultima analisi, per lo sviluppo del Paese.



IL CANDIDATO ALLA PRESIDENZA

Vincenzo Tedesco

Direttore Generale · Politecnico di Torino

LA NOSTRA PROMESSA

«Fare rete per crescere insieme» non è solo uno slogan.

È il metodo di lavoro, la responsabilità del mandato e la promessa che questo programma assume davanti alla comunità CODAU.