



## **Presidente**

**Alberto Scuttari** (Università di Padova) ([CV](#))

## **Giunta**

### **Componenti effettivi**

**Vincenzo Tedesco** (Università di Camerino) - Presidente Vicario ([CV](#))

**Marco Degli Esposti** (Università di Bologna) ([CV](#))

**Lucia Colitti** (Università Foro Italico) ([CV](#))

**Donato De Benedetto** (Università del Salento) ([CV](#))

**Teresa Romei** (Università di Foggia) ([CV](#))

**Maja Feldt** (Università di Verona) ([CV](#))

**Giuseppe Festinese** (Università Federico II) ([CV](#))

**Andrea Rossi** (Università Campus biomedico) – *su indicazione delle università non statali* ([CV](#))

### **Componenti sostituti**

**Alberto Domenicali** (IUAV) ([CV](#))

**Roberto Conte** (Università di Milano) ([CV](#))

**Annamaria Gravina** (Università della Campania Luigi Vanvitelli) ([CV](#))

**Giuseppe Romaniello** (Università della Basilicata) ([CV](#))

**Pasquale Basilicata** (Università Roma Tre) ([CV](#))

**Maria Raffella Ingrosso** (Università di Modena e Reggio Emilia) ([CV](#))

**Mauro Bellandi** (Università di Pisa) ([CV](#))

**Massimo Colli** (LIUC di Castellanza) - *su indicazione delle università non statali* ([CV](#))

# MESSAGGIO INTRODUTTIVO

9 settembre 2020

*Carissime colleghe e carissimi colleghi,*

Il 25 settembre si svolgeranno le [elezioni degli Organi del CODAU](#), ovvero il Presidente e la Giunta, con modalità telematica.

Vi abbiamo scritto una prima [mail inviata lo scorso 23 luglio](#), proponendo un percorso unitario ed illustrandone le ragioni, e successivamente una seconda [mail inviata il 31 agosto](#), con la quale davamo corpo e idee a questo percorso allargando il lavoro a chiunque fosse interessato.

Ora finalizziamo questo percorso presentando la lista "[Insieme per un CODAU utile ed aperto](#)".

Il nostro **Programma** e il **Gruppo di lavoro allargato** che intendiamo formalizzare sono contenuti nel documento che segue. Molti altri colleghi ci hanno espresso interesse, apprezzamento e sostegno.

Nel Programma spieghiamo le motivazioni del nostro impegno, dichiariamo la nostra visione dell'Associazione, indichiamo le azioni che intendiamo porre in essere e indichiamo la squadra di governo dell'Associazione.

In una logica di trasparenza e quale segnale concreto di coinvolgimento e di impegno verso il lavoro che ci attende, abbiamo ritenuto opportuno indicare nel Programma anche alcuni altri colleghi al fine di consentire l'allargamento della squadra, attraverso indicazioni sugli incarichi e sui gruppi di lavoro.

La nostra lista è un percorso aperto che vuole unirvi in un lavoro positivo. Per questo motivo, se risulteremo vincitori delle elezioni, desideriamo coinvolgere tutte le competenze che sono presenti nell'Associazione, anche se al momento organizzate in altre liste.

Grazie per l'attenzione e soprattutto per le segnalazioni, la disponibilità al lavoro e per le altre idee che ci avete fornito!

Cordiali saluti,

*Alberto Scuttari*  
(Padova,  
[alberto.scuttari@unipd.it](mailto:alberto.scuttari@unipd.it),  
3356242092)

*Vincenzo Tedesco*  
(Camerino,  
[vincenzo.tedesco@unicam.it](mailto:vincenzo.tedesco@unicam.it),  
3488911777)

*Marco Degli Esposti*  
(Bologna,  
[marco.degliestposti@unibo.it](mailto:marco.degliestposti@unibo.it),  
335407510)

*Giuseppe Colpani*  
(Tor Vergata,  
[giuseppe.colpani@uniroma2.it](mailto:giuseppe.colpani@uniroma2.it),  
3481332001)

# PROGRAMMA

## Indice

1.	Un percorso aperto ed inclusivo .....	3
2.	Una visione di cosa deve essere il CODAU .....	4
3.	Un Programma concreto .....	5
	<i>Un interlocutore autorevole per le istituzioni .....</i>	<i>5</i>
	<i>Un efficace supporto al ruolo del DG.....</i>	<i>6</i>
	<i>Un network attivo ed utile.....</i>	<i>7</i>
	<i>Un hub per la formazione .....</i>	<i>8</i>
	<i>Una comunicazione semplice e tempestiva.....</i>	<i>9</i>
	<i>Un aiuto concreto nella gestione dell'emergenza sanitaria .....</i>	<i>10</i>
	<i>Una governance più semplice e partecipativa.....</i>	<i>11</i>
4.	Una squadra al lavoro .....	11
	<i>Responsabili della sintesi di gruppo di lavoro con affinità tematica.....</i>	<i>12</i>
	<i>Indicazione di massima dei gruppi di lavoro, delle responsabilità di collegamento e dei colleghi che hanno dato disponibilità ad essere coinvolti.....</i>	<i>12</i>

### 1. Un percorso aperto ed inclusivo

Lo scorso 23 luglio Vi abbiamo scritto [una prima mail](#) per proporre “*un percorso unitario, basato non su singole candidature ma su linee di azione da portare avanti insieme, lasciando ad un momento successivo l'individuazione della figura del Presidente e della Giunta che sembreranno più in grado di tradurre in fatti il programma di lavoro, in base alle competenze e alla disponibilità delle persone, ma senza rinunciare ad una governance aperta a tutta l'Associazione*”.

Infatti queste elezioni cadono in un momento di particolare delicatezza e impegno, non solo per la nostra Associazione ma anche per tutto il Paese. È una situazione certamente inedita, che va affrontata mettendo a disposizione del sistema universitario, con chiarezza, le posizioni che nascono dalla nostra esperienza manageriale e investendo tutte le forze che abbiamo. E questo richiede il contributo di tutti!

L'obiettivo tanto perseguito di **unità** non rappresenta un auspicio buonista, ma la consapevolezza che la ragione d'essere della nostra associazione consiste nell'**autorevolezza** con cui viene rappresentata nel suo complesso la dirigenza universitaria e nell'efficacia con cui si favoriscono le condizioni per la **crescita professionale e reputazionale** della stessa. Questo si misura nella capacità di rendere servizi utili e nel rappresentare adeguatamente le istanze di tutti gli associati nei rapporti con gli altri attori del sistema.

La proposta di percorso unitario del 23 luglio raccoglieva già l'adesione di 3 dei 4 presentatori di programmi nell'assemblea tenutasi a Roma lo scorso 30 gennaio: Giuseppe Colpani e Vincenzo Tedesco, Marco Degli Esposti, Alberto Scuttari.

Essa conteneva l'auspicio che quel percorso potesse "raccolgere l'adesione di chi manca nonostante le sollecitazioni a partecipare fin d'ora a questo percorso fatto insieme". Purtroppo, tale invito non è stato raccolto da chi ancora mancava e questo ci dispiace, non tanto per il fatto in sé che attiene alla normale dialettica democratica, ma perché il nostro Statuto attribuisce tutta la Giunta alla lista che risulta vincitrice delle elezioni, escludendo pertanto dalla *governance* tutti gli altri contributi, e questo non ci pare adeguato allo scopo dell'associazione, soprattutto in questi tempi.

Per questo il 31 agosto, [con una seconda mail](#), abbiamo comunicato la nostra intenzione di finalizzare il percorso unitario iniziato, proponendo alcune riflessioni e anticipando una bozza di programma, il nostro candidato Presidente, la Giunta e una possibile squadra di lavoro.

Anche in base ai suggerimenti e alle osservazioni che ci sono pervenute, per le quali ringraziamo, proponiamo ora il Programma della lista e formalizziamo la squadra di governo e lavoro dell'Associazione.

Rimaniamo convinti che, per dare sviluppo all'associazione, occorre ragionare su percorsi nuovi e garantire il più possibile **l'unità fra di noi** nel valorizzare tutte le competenze a disposizione, nell'individuare le nuove cariche e il programma del mandato.

## **2. Una visione di cosa deve essere il CODAU**

La nostra Associazione non ha un colore politico e non appartiene a nessuno schieramento: noi partecipiamo all'organizzazione del sistema universitario senza ricevere un vantaggio troppo diretto dalle decisioni che si assumono, in termini di carriera o di reputazione accademica. Si potrebbe dire in altre parole che siamo *al servizio* delle nostre università, *servizio* il cui valore sta principalmente nelle competenze professionali e manageriali che siamo in grado di esprimere.

***Favorire e rendere più facile il servizio cui siamo chiamati e ridurre i condizionamenti cui siamo sottoposti è il compito che il CODAU deve avere. E questo compito va svolto in modo inclusivo.***

**Rendere più facile il servizio** significa lavorare affinché l'associazione sia un punto di riferimento **utile**, per le tematiche affrontate e per l'approccio coinvolgente. Questo significa innanzitutto avere reti di persone e colleghi con cui confrontarci e discutere: gruppi di lavoro e reti professionali di settore sono un esempio già presente ma vorremmo lavorare per renderli più attivi e propositivi di idee e di soluzioni. Tuttavia alcune reti si sono sviluppate in modo non coordinato con il CODAU e vale la pena di includerle, mentre altre reti possono essere ancora ampliate coinvolgendo di più direttori generali e dirigenti, attribuendo funzioni e responsabilità. Facilitare il *servizio* significa anche consentire uno scambio di informazioni veloce ed efficace in modo da aiutare ognuno di noi a disporre nel suo contesto e favorire l'apertura a dimensioni internazionali.

**Ridurre i condizionamenti** è possibile nella misura in cui il lavoro svolto dall'associazione fa crescere nel sistema universitario la conoscenza e la stima per il contributo positivo che svolgiamo e portiamo. Questo effetto sarà tanto maggiore quanto più sapremo correre il rischio di esprimere giudizi e di formulare proposte sui temi che riguardano l'università, giudizi e proposte che nascono dal nostro punto di vista, nel rispetto delle funzioni degli altri soggetti che hanno una storia e un peso maggiore del nostro, quali ad esempio la CRUI. Ma senza rinunciare a dire la nostra, perché noi siamo rispettati essenzialmente per il contributo di professionalità e competenza che sappiamo portare.

Un ulteriore fattore dal quale dipende l'autorevolezza della nostra associazione è l'**inclusione**, ossia la capacità di coinvolgere tutti gli associati, anche al di fuori delle cariche e dei gruppi formalizzati, aumentando le occasioni per i direttori di mettersi in gioco, assieme ai loro dirigenti, per affrontare

assieme le sfide che abbiamo dinanzi, dalla trasformazione digitale ai nuovi paradigmi della dimensione internazionale, passando attraverso le criticità che condizionano il sistema, come quella attuale dell'emergenza sanitaria.

Dobbiamo discutere, tentare soluzioni, coinvolgere, usare nuovi strumenti di comunicazione. Trovata la sintesi, mai dobbiamo rimanere o apparire divisi. Per questo è nostra intenzione, se risulteremo vincitori, coinvolgere nella *governance* dell'Associazione, nei limiti del possibile, anche persone che hanno sostenuto altre idee nella competizione elettorale.

Rendere più facile il *servizio* cui siamo chiamati e ridurre i *condizionamenti* cui siamo sottoposti richiede infatti un gioco di squadra.

### **3. Un Programma concreto**

La riflessione che ne è derivata ha avuto un tempo di maturazione adeguato, aperto a varie proposte e riflessioni, approfondito con la massima trasparenza, in un momento della vita delle nostre istituzioni che è sicuramente delicato ma che potrà anche offrire, come avviene in tutte le fasi di passaggio, nuove opportunità. Il programma definisce e approfondisce pertanto alcune tematiche che declinano concretamente nostra visione dell'associazione: ***“favorire e rendere più facile il servizio cui siamo chiamati e ridurre i condizionamenti cui siamo sottoposti è il compito che il CODAU deve avere. E questo compito va svolto in modo inclusivo”***.

Per questo vorremmo anche proporre, dopo le elezioni, una **conferenza programmatica** che porti a definire in modo ancora più compiuto il metodo di lavoro dei prossimi tre anni e focalizzare insieme le idee da portare avanti.

Ecco quindi il nostro **Programma**, che descrive alcuni delle azioni che vorremmo realizzare, con la collaborazione di tutti:

#### ***Un interlocutore autorevole per le istituzioni***

E' importante che la nuova squadra di governo – scelta partendo da un riconosciuto ambito di competenza - possa garantire efficaci relazioni con le rappresentanze politico-istituzionali, accademiche e del mondo produttivo, sviluppando interazioni utili per tutti.

Se riusciremo a sviluppare rapporti improntati alla chiarezza e al riconoscimento reciproco dei rispettivi ruoli istituzionali, ne potremo uscire rafforzati e con noi l'intero sistema universitario.

In particolare si dovranno individuare soluzioni organizzative e gestionali per una stretta collaborazione con l'organo di maggiore rappresentanza e governo del sistema, la CRUI, in modo da interloquire in maniera più coordinata, efficace e costante.

Intendiamo pertanto impegnarci nelle seguenti direzioni:

- potenziare il confronto ed il dialogo nei confronti del MUR, del MEF, dell'ANVUR e del CUN, oltre agli altri attori istituzionali, quali ad esempio l'AGID e l'ANAC. Non è solo una questione di “essere ai tavoli”: è necessario un lavoro attivo di ripensamento complessivo finalizzato a diminuire la burocrazia e a semplificare i processi. L'interlocuzione, anche preventiva, con il MUR deve essere chiesta e ricercata, soprattutto quando si tratta di provvedimenti che impattano sulle risorse;

- **coltivare e potenziare la dimensione dei rapporti internazionali**, sia in ambito europeo che internazionale, favorendo il contatto con le reti più significative, quali ad esempio HUMANE ed EUA. La condivisione di esperienze a livello interazionale può essere di grande aiuto nel cogliere i trend globali nel sistema educativo ed anche per consolidare la reputazione del sistema italiano della formazione universitaria. In questi anni molti di noi hanno conosciuto colleghi ed istituzioni internazionali, rapporti che è utile consolidare in una dimensione di sistema.

### **Un efficace supporto al ruolo del DG**

Il nuovo gruppo dirigente del CODAU deve rimettere al centro il ruolo del Direttore Generale, così come definito dalla legge Gelmini<sup>1</sup> (non inteso come persona singola o categoria “sindacale”, ma come espressione e sintesi della funzione di direzione della componente tecnica e amministrativa, spesso denominata “amministrazione”).

Alcune parole chiave sono: “complessiva gestione e organizzazione dei servizi”, “risorse strumentali (tra cui quelle finanziarie)” e “supporto giuridico, ma non solo”.

Affinché si possa svolgere con pienezza il nostro ruolo, e l’*“amministrazione”* in generale quello che gli è proprio, è necessario che il CODAU riprenda pieno possesso degli strumenti che sottendono a queste attribuzioni, in maniera proattiva e progettuale.

In particolare:

- [La complessiva gestione e organizzazione dei servizi](#)

Non si possono garantire i servizi amministrativi e di supporto (o la co-produzione nei processi primari) senza la risorsa fondamentale: le persone.

Riteniamo si debba agire su tre linee:

- i) **favorire la competitività del sistema universitario sul mercato del lavoro**, che passa da un riconoscimento retributivo in modo da riuscire ad intercettare le professionalità elevate. Poiché questa è una tematica che rischia di scivolare su un livello demagogico, e quindi inconcludente, portiamo quale esempio una proposta: dare la possibilità di destinare una parte premiale del FFO (che è appunto premiale e data sui risultati) all’aumento del fondo accessorio del PTA. Dobbiamo dare un segnale perché non ci sono risultati senza persone valide. Per questo crediamo sia utile percorrere subito piccoli passi ma significativi, dal momento che aspettare l’equiparazione tabellare con altri comparti della PA ci pare una prospettiva di lungo periodo, che va comunque percorsa. Il nostro personale, che vede i docenti fare gli scatti biennali, ha bisogno di vedere che la nostra visione comprende anche loro;
- ii) **revisione della parte normativa del CCNL**: è uno strumento fondamentale per la gestione e siamo fermi al 2000, di fatto. Anche qui riteniamo che il CODAU debba avere un ruolo progettuale proattivo per essere riconosciuto poi sui tavoli decisori: il riconoscimento non si chiede, viene dato. E allora spetta a noi legittimarci con proposte serie;
- iii) **far crescere le persone** in modo da potenziare il futuro gruppo dirigente del sistema. Una rete collaborativa di formazione è la possibilità per dare visibilità a risorse potenzialmente efficaci e poco utilizzate nel sistema universitario.

---

<sup>1</sup> Art. 2 della legge 240/10

*“attribuzione al direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell’ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all’articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; partecipazione del direttore generale, senza diritto di voto, alle sedute del consiglio di amministrazione;”*

- Le risorse strumentali (tra cui quelle finanziarie)

Come sappiamo non è solo una questione di “quantum” (compito che attiene ad una dimensione anche politica che è propria della CRUI): è anche una questione di complessi sistemi di gestione/rendicontazione, spesso assolutamente non chiari e onerosi a livello amministrativo. La nostra associazione deve farsi parte attiva in una progettualità di revisione dei sistemi di gestione dei finanziamenti ministeriali.

Questo vale ovviamente per tutti i provvedimenti a carattere normativo (per esempio i limiti alla spesa intermedia o del fabbisogno): la percezione di “burocrazia” da parte dei nostri utenti spesso è collegata non alla nostra più o meno ampia capacità di semplificare i processi, ma dal fatto che questi processi sono pesantemente e a volte illogicamente vincolati da normative rigide o non sufficientemente calate nel concreto contesto universitario.

Non è solo una questione di “essere ai tavoli”: per esserci dobbiamo presentarci con il “contenuto” ovvero elaborando un progetto serio di semplificazione.

- Il supporto giuridico, e non solo

Sviluppare e ampliare il raggio di azione dell’Ufficio studi. E’ importante migliorare la tempestività dei documenti di analisi normativa (più sintetici e ancora di più chiari e pratici). Ma vorremmo che l’Ufficio studi favorisse approfondimenti agendo per così dire a tutto campo: dal solo ed esclusivo ambito giuridico alle tematiche gestionali rilevanti, e che il supporto raccogliesse approfondimenti di studio sulle buone pratiche, le innovazioni realizzate, i modelli organizzativi implementati, i sistemi di valutazione adottati, le applicazioni del Contratto, le prospettive ICT, ecc.

Riteniamo essenziale che il prossimo mandato preveda un forte investimento di pensiero ed azione su questi punti, anche con gruppi di progetto dedicati.

### ***Un network attivo ed utile***

Nell’ultimo decennio, il sistema universitario italiano ha attraversato un periodo di grande cambiamento caratterizzato da sfide estremamente impegnative. Gli Atenei sono stati chiamati ad affrontare molteplici processi di riforma in un contesto di risorse limitate e di vincoli crescenti. Nonostante le parole d’ordine alla base di tali interventi siano state “razionalizzazione” e “semplificazione”, la loro attuazione ha spesso contribuito a complicare il contesto di riferimento, producendo ulteriore burocratizzazione, adempimenti aggiuntivi e pesanti procedure. In questo quadro, il ruolo del Direttore Generale, divenuto con la legge 240/10 organo dell’Ateneo, è profondamente cambiato.

Il Direttore Generale è chiamato non solo a garantire il rispetto delle leggi ma a collaborare attivamente affinché le università assolvano pienamente alla loro funzione, facendo ricerca e formando le competenze e le intelligenze necessarie all’economia di un paese moderno. L’esigenza di rimodellare le culture gestionali degli Atenei è quanto mai evidente: questo processo, peraltro, richiede energie, impegno, leadership, management e “strumenti di accompagnamento” delle professionalità.

Ecco perché il CODAU necessita ora di un deciso e più strutturato cambio di passo verso questo obiettivo: essere un riferimento certo e continuo per tutti gli associati affinché la crescita di professionalità osservata in questi anni possa, da un lato, rappresentare un patrimonio comune a supporto di tutti i colleghi e, dall’altro, facilitare ulteriori percorsi di sviluppo.

Risulta pertanto importante:

- a) essere uniti per mantenere il livello di considerazione e autorevolezza faticosamente guadagnato, in particolare potenziando le iniziative di collegamento con tutte le sedi e gli

attori coinvolti, valorizzando con strumenti organizzativi efficaci la ricchezza data dalla presenza di atenei pubblici di diverse dimensioni, università non statali, scuole di alta specializzazione e aprendo uno spazio di interlocuzione verso atenei che sviluppano l'offerta formativa con modalità telematiche. Molte persone hanno dato il loro contributo per raggiungere l'attuale livello di coinvolgimento dell'associazione nelle reti istituzionali, tramite partecipazione a commissioni, gruppi di lavoro e organizzazione di eventi. Questo impegno va riconosciuto, ma occorre oggi intervenire in modo più focalizzato e strategicamente orientato e permettere visibilità e voce all'interno dell'associazione ad un maggior numero di persone;

- b) **potenziare le occasioni di incontro e confronto**, valorizzando anche coloro che non hanno origine professionale nel mondo universitario e possono quindi apportare sensibilità e competenze diversificate;
- c) **valorizzare e rilanciare i gruppi di lavoro tematici**, che negli anni hanno prodotto numerose e significative attività, in molti casi accompagnate da importanti documenti, attraverso la ridefinizione degli ambiti trattati all'interno dei contesti nazionali e internazionali, anche mediante l'inserimento di nuove competenze, valorizzando il ruolo dei dirigenti, per garantire lo slancio verso tematiche sempre più complesse e trasversali. Per questo è importante un maggiore raccordo tra il lavoro dei gruppi e le decisioni della Giunta;
- d) **aumentare e diversificare gli strumenti di partecipazione** alla vita dell'associazione, individuando soluzioni organizzative ed operative che consentano di fronteggiare le difficoltà di partecipazione, anche utilizzando le moderne tecnologie. In questo senso intendiamo valorizzare la partecipazione alle attività dell'associazione attraverso la programmazione di incontri su tutto il territorio nazionale. Proponiamo pertanto l'individuazione di coordinatori territoriali che possano favorire lo sviluppo di attività, approfondimenti ed eventi anche su base territoriale, in modo da cogliere maggiormente la specificità delle dimensioni locali (per esempio nel rapporto con le Regioni);
- e) **incidere sulle policy dei principali fornitori delle università**, con particolare riferimento ai sistemi gestionali e di supporto informativo, così importanti per l'efficacia e l'efficienza delle nostre organizzazioni, evidenziando in primo luogo le esigenze degli atenei. In questa direzione è importante attivare un dialogo costruttivo con CONSIP (acquisti di beni e servizi), CRUI (convenzioni quadro) e CINECA (servizi informatici).

### **CODAU Contamination fast track**

*Questa iniziativa ha l'obiettivo di creare contaminazioni tra Atenei sulla base di progetti specifici.*

*Pensiamo a quanti progetti hanno bisogno di confronti formali ed informali ed a quanto sia difficile organizzarsi allo scopo di effettuare questi confronti.*

*CODAU potrebbe mettere in vetrina le call di due tipi:*

- *Un Ateneo sta per avviare un progetto e richiede competenze o confronti relativamente ad una specifica tematica (ad es. "Sto per avviare un progetto portale, chi mi può aiutare nel valutare l'approccio metodologico?", "Stiamo rivedendo complessivamente il regolamento missioni, chi ha già fatto questa esperienza e ritiene di aver snellito il processo?", ... "Stiamo avviando una operazione di promozione nel Sud-Est-Asiatico, chi è già presente e vuole fornire spunti o modalità operative specifiche?")*
- *Un Ateneo ha svolto una esperienza che sembra significativo condividere con tutto il sistema....*

*Il modello operativo potrebbe prevedere da brevi incontri (in presenza o virtuali) fino a brevi periodi di permanenza presso un altro Ateneo al fine di contaminare concretamente le competenze del gruppo di lavoro che si sta apprestando a fare il progetto.*

### **Un hub per la formazione**

Un efficace supporto al ruolo del Direttore Generale e del management universitario comporta la necessità di rafforzare non solo le competenze tecniche ma anche e soprattutto quelle relazionali e organizzative. Questo è tanto più vero se si considera l'esigenza di intervenire sulla cultura



organizzativa all'interno delle istituzioni universitarie, caratterizzata da relazioni gerarchiche 'deboli' e limitate al personale contrattualizzato, da molteplici interdipendenze complesse e da condizionamenti spesso difficili da gestire. Occorre supportare questa transizione con percorsi di formazione adeguati e innovativi.

Il futuro dell'associazione deve essere pianificato avendo a mente lo sviluppo delle nuove generazioni dirigenziali, ritenendo quindi importante dedicare a loro occasioni strutturate di potenziamento delle competenze richieste.

In questa direzione, intendiamo proseguire e potenziare le azioni già avviate (si pensi per esempio al percorso "Per far volare l'aereo"), partendo dalle reti già presenti, per svilupparle in base ad una strategia condivisa, progettando e realizzando nuove e specifiche iniziative a supporto del processo di cambiamento del sistema, che sta avvenendo ma non è senz'altro ancora completato.

E' evidente che l'accesso alla formazione mediante tecnologie di e-learning potrebbe diventare un volano rilevante, diminuendo il divario tra le università, favorendo la cooperazione e diminuendo significativamente lo sforzo di *scouting*.

### **Alcune dimensioni della formazione manageriale**

#### *Organizzative & Soft Skills*

- Dematerializzazione e smart working
- Pianificazione strategica e programmazione integrata
- Gestione delle relazioni e del coinvolgimento;
- Time management e gestione delle riunioni;
- Comunicazione efficace;

#### *Tecniche manageriali*

- Principi di contabilità universitaria;
- Design thinking e service design;
- Project management e program management;
- Sostenibilità e gestione sostenibile del Campus universitario;
- Principi e metodi di Assicurazione della Qualità

#### *Comunicazione*

- Metodi e strumenti per la divulgazione scientifica;
- Marketing e promozione digitale dell'Ateneo (i.e. digital marketing);
- Fund raising e advocacy;

#### *ICT gestionali*

- IT Governance: service management, portfolio management, ...
- ICT project management;
- Agile Project Management;
- Enterprise Architecture (organizzativo);
- Sicurezza e framework europei;

#### *ICT tecniche*

- Cloud computing;
- Artificial Intelligence e Big Data Analytics in ambito pubblico;

...

### **Una comunicazione semplice e tempestiva**

Dobbiamo sapere comunicare in modo più efficace e tempestivo, utilizzando al meglio le tecnologie. La partecipazione e la comunicazione sono fenomeni estremamente legati alla condivisione della visione e degli obiettivi, obiettivi che muovono le persone e che rendono possibile l'ottenimento di risultati complessi anche in presenza di poche risorse (di tempo, umane, finanziarie).

A tale fine occorre:

- **gestire accuratamente le informazioni presenti nel sito web del Codau**, arricchendolo di rubriche e di blog ad accesso riservato agli associati;
- **curare la tempestiva comunicazione delle decisioni della Giunta** agli associati e agli interlocutori istituzionali di riferimento;

- utilizzare maggiormente modalità di lavoro telematiche, anche con l'utilizzo di chat, per i gruppi di lavoro;
- intervenire sulla stampa nazionale, quando utile per dare corpo alla nostra iniziativa e opportuno in relazione alle dinamiche di sistema.

### **CODAU ascolta e risponde**

CODAU ascolta e risponde è una rubrica on-line (un blog) che ha l'obiettivo di risolvere problemi "pragmatici" dei diversi ambiti dell'amministrazione.

Questo aiuta anche a non far proliferare gruppi e progetti.

Il blog "tematico" rappresenta uno strumento di confronto su elementi pragmatici e dovrà riguardare solamente temi o problemi di soluzione concreta e facilmente riproducibile in altri Atenei.

Il blog ha dei moderatori (i componenti dei gruppi individuati) mentre la partecipazione è aperta e (volendo) anonima. Anche le risposte saranno aperte (ovvero non solo i moderatori potranno rispondere) ma la risposta ufficiale (e finale) dovrà essere certificata dal moderatore.

Inizialmente non devono essere messi filtri e soprattutto non deve spaventare la specificità delle domande, allo scopo di far emergere le reali necessità ma anche le competenze espresse dal singolo Ateneo.

Esempi di domande possono essere:

"Chi nomina da voi il DPO e secondo quali principi?"

"Come gestite il vostro centro linguistico, con quali software?"

"A che livello, nel vostro regolamento, approvate una proposta di master?"

"Cosa contiene il fascicolo del dipendente al momento?"

"State dematerializzando gli scontrini? E se sì con quale modifica regolamentare?"

.....

### **Spunti per un ulteriore sviluppo - Verso il "CODAU training support"**

CODAU potrebbe diventare una associazione "certificatrice" di corsi di formazione utili e strumentali all'evoluzione professionale del personale universitario tecnico-amministrativo (inclusi Dirigenti e Direttori Generali).

Questa iniziativa consentirà alle Amministrazioni di avere come punto di riferimento dei cataloghi formativi "su misura" per facilitare sia lo sviluppo professionale sia **l'individuazione delle competenze necessarie in occasione di turnover e mobilità del personale**. Al contempo questa iniziativa diminuirà il divario tra Università facendo accedere tutti i membri dell'Associazione a temi ed argomenti eventualmente mai presi in esame dalle singole Amministrazioni e ridurrà sensibilmente lo sforzo (ed il costo) di scouting di questi servizi creando economie di scala.

Essenziale, per la stesura del catalogo è il confronto iniziale con CRUI, mediante tavole rotonde tematiche, per valutare dal punto di vista Accademico le necessità ed i bisogni rilevati nei vari processi primari e di supporto.

Questa iniziativa non intende in nessun modo ipotizzare la trasformazione di CODAU in un Ente di formazione (non è la sua missione e non ne avrebbe le risorse), tuttavia CODAU potrebbe occuparsi di:

- selezionare dei trainer o delle società di formazione/consulenza indipendenti e gestire un ALBO centralizzato su discipline di interesse;
- promuovere queste figure con workshop tematici per ascoltare i bisogni delle Università e, al contempo, presentare lo stato dell'arte in certe discipline;
- definire percorsi formativi;
- favorire l'accesso all'ALBO da parte delle Università che poi saranno autonome nella definizione negli aspetti contrattuali.

### **Un aiuto concreto nella gestione dell'emergenza sanitaria**

Il futuro, in questo momento, è più che mai caratterizzato da incertezza, dal momento che nessuno di noi sa cosa accadrà nei prossimi mesi. Possiamo immaginare due scenari: che il lockdown sia effettivamente concluso o che si vada incontro a nuove restrizioni. Certamente questa esperienza lascerà il segno sui modelli organizzativi.

Una valutazione complessiva dell'impatto di ciò che avverrà non può essere limitata alla perdita economica: stiamo rischiando un preoccupante crollo del capitale umano del paese, proprio nell'anno

in cui avremmo dovuto raggiungere l'obiettivo europeo del 40% di laureati nella popolazione tra i 25 e i 40 anni.

Il contributo che deve dare il CODAU consiste nello sviluppare un contatto con gli attori delle politiche, a partire dal MUR, dalla CRUI e dai ministeri competenti, per favorire la concretezza e realizzabilità delle misure che saranno adottate, nella consapevolezza che il sistema dell'alta formazione è uno dei principali *assets* per il Paese e soprattutto l'investimento più importante per le giovani generazioni.

In questo ambito, ad esempio, lavorare con la Funzione Pubblica per definire quali possano essere le attività da svolgere in Lavoro Agile dopo gli ultimi interventi normativi, potrebbe essere il modo per salvaguardare la specificità di ogni Ateneo, ferma restando la necessità di riportare questo istituto nel suo alveo naturale.

Sul tema della gestione dell'emergenza sanitaria sono quindi particolarmente appropriate le considerazioni sviluppate nei precedenti paragrafi *"Un interlocutore autorevole per le istituzioni"*, *"Un network attivo ed utile"* ed *"Una comunicazione semplice e tempestiva"*.

### **Una governance più semplice e partecipativa**

Intendiamo semplificare la *governance* dell'associazione ed aumentare la partecipazione, anche attraverso le seguenti azioni:

- **lo Statuto:** vorremmo arrivare ad un cambiamento condiviso e partecipato del sistema delle regole dell'Associazione, ovvero sullo Statuto. Su questo punto occorre avviare un confronto aperto con tutta l'Associazione, al fine di prevedere un sistema di partecipazione più efficace e un meccanismo di elezione degli organi meno divisivo, prevedendo ad esempio che la rappresentanza in Giunta non sia attribuita con sistema totalmente maggioritario;
- **la partecipazione dei DG:** riteniamo importante avviare una fase di rinnovamento, coinvolgendo i nuovi colleghi che cominciano l'esperienza di direttore generale (o figura equiparata) di un ateneo, che hanno il potenziale per essere chiamati a svolgere un ruolo all'interno del CODAU, allargando ove possibile anche la base territoriale;
- **la partecipazione dei dirigenti:** è interesse dell'Associazione, e del sistema universitario nel suo complesso, coinvolgere in maniera piena e integrata la compagine dirigenziale, tenendo presente che il ruolo del direttore generale non può essere pienamente dispiegato senza una reale partecipazione e condivisione con tali figure. Il funzionamento dei gruppi di lavoro deve essere ripensato recuperando significativamente la partecipazione dei dirigenti, anche quali coordinatori su tematiche specifiche. Infine vanno convocate le assemblee plenarie dei dirigenti delle università, come previsto dall'articolo 6 dello Statuto dell'Associazione.

### **4. Una squadra al lavoro**

Come già comunicato nella [mail del 23 luglio scorso](#), abbiamo ragionato sui temi comuni cercando di valorizzare i contenuti del lavoro da realizzare, superando i fisiologici personalismi e impegnandoci per supportare colleghi preparati e competenti, rinunciando in taluni casi ad entrare direttamente nella contesa elettorale. I colleghi individuati come figure di riferimento per dare attuazione al programma, hanno accettato l'ipotesi di una propria candidatura offrendo anche la disponibilità a rinunciarvi, allo scopo di unire le diverse proposte che in questi mesi si sono formate.

La squadra che ora indichiamo, come richiesto da più parti, è nel segno **del rinnovamento** perché pensiamo che questo possa dare maggiore forza a tutto l'impianto e anche per dare risposta a molti atenei che fino a questo momento non sono stati coinvolti, pur avendo molte cose da dire.

Abbiamo pensato che sia utile e coerente con la nostra visione, individuare una Giunta di rinnovamento e disporre continuamente di una squadra che completi la Giunta, coinvolgendo colleghi con esperienza, da cui si attende un contributo aggiuntivo per dare ancora maggior impulso a tutto il

sistema, che siano incaricati di sintetizzare il lavoro dei gruppi, per tematica, e partecipino quindi alle riunioni della Giunta, pur senza diritto di voto.

Per concretezza ci è anche sembrato utile pensare ad una prima articolazione delle tematiche e dei gruppi di lavoro, seppur provvisoria e comunque aperta ad ulteriori contributi e idee. Questa articolazione tiene conto delle sollecitazioni e delle disponibilità pervenute dai colleghi di molti atenei, distribuiti su tutto il territorio nazionale, e verrà meglio definita dalla Giunta tenendo conto delle disponibilità e dei suggerimenti che ancora ci perverranno. Pertanto prenderà la sua configurazione definitiva dopo le elezioni e secondo le modalità previste dallo Statuto.

In una logica di trasparenza e quale segnale concreto di coinvolgimento e di impegno verso il lavoro che ci attende, riteniamo opportuno individuare fin d'ora anche alcune linee per l'allargamento della squadra, attraverso alcune indicazioni sugli incarichi e sui gruppi di lavoro, cui seguiranno con delibera di Giunta, anche le relazioni funzionali con gli enti di riferimento, ove necessario.

La nostra lista è un percorso aperto che vuole unirci in un lavoro positivo. Per questo motivo, se risulteremo vincitori delle elezioni, desideriamo coinvolgere tutte le competenze che sono presenti nell'Associazione, anche se al momento organizzate in altre liste, e questo è il motivo per cui abbiamo ritenuto di non completare le posizioni previste di seguito.

Si tratta naturalmente di un elenco provvisorio e aperto dal momento che per Statuto spetta al Presidente e alla Giunta il compito di attribuire deleghe ed incarichi.

#### **Responsabili della sintesi di gruppo di lavoro con affinità tematica**

E' prevista la partecipazione senza diritto di voto ai lavori della Giunta.

Tematica del finanziamento e del personale: **Alberto Domenicali** (Iuav)

Tematica dello sviluppo organizzativo e dell'internazionalizzazione: **Giuseppe Colpani** (Tor Vergata)

Tematica della ricerca e della sostenibilità: **Graziano Dragoni** (Politecnico di Milano)

Tematica della programmazione e della finanza: **Emma Varasio** (Università di Pavia)

Tematica dei processi interni e della trasformazione digitale: **Marco Degli Esposti** (Un. di Bologna)

... ..

#### **Indicazione di massima dei gruppi di lavoro, delle responsabilità di collegamento e dei colleghi che hanno dato disponibilità ad essere coinvolti**

È prevista la partecipazione alla Giunta su invito, i temi ed ambiti sono indicativi e aperti ad ulteriori suggerimenti e disponibilità.

##### *Tematica del finanziamento e del personale*

Finanziamenti al sistema universitario/CCNL: **Alberto Domenicali** (Iuav)

Personale docente e tecnico-amministrativo: **Donato De Benedetto** (Università del Salento)

Trasparenza, anticorruzione, privacy: **Alessandro Iacopini** (Università Politecnica delle Marche)

Performance e sistemi di valutazione del personale: **Marco Porzionato** (Università di Padova)

.....

##### *Tematica dello sviluppo organizzativo e dell'internazionalizzazione*

Formazione ed Europa: **Giuseppe Colpani** (Università Tor Vergata)

Internazionalizzazione: ...

Assicurazione della qualità: ...

Sport universitario e Convegno nazionale: **Lucia Colitti** (Università Foro Italico)

... ..

*Tematica della ricerca e della sostenibilità*

Ricerca / trasferimento tecnologico/fondazioni universitarie: **Graziano Dragoni** (Politecnico di Milano)

Terza missione e public engagement: **Giuseppe Conti** (Università di Bologna)

Sostenibilità sociale e Inclusione: **Alessandro Perfetto** (Università di Urbino)

Ranking nazionali ed internazionali, valutazione della ricerca: ...

... ..

*Tematica della Programmazione e della finanza*

Programmazione strategica e controllo: **Emma Varasio** (Università di Pavia)

Bilancio e Contabilità: **Michela Pilot** (Università di Bergamo)

Problematiche fiscali ed enti partecipati: **Francesco Bonanno** (Università di Messina)

... ..

*Tematica dei processi interni e della trasformazione digitale*

Trasformazione digitale: **Marco Degli Esposti** (Università di Bologna)

Ict e applicativi informatici: ...

Programmazione Edilizia e Sostenibilità ambientale: **Andrea Braschi** (Università di Bologna)

Sistema sanitario: ...

Procurement e acquisti: **Cristian Borrello** (Università di Genova)

Sicurezza e problematiche COVID: **Marco Cavallotti** (Università dell'Insubria)

...

...

*Reti e Networking*

Collegamenti e iniziative territoriali: **Loredana Luzzi** (Università Milano Bicocca)

Collegamenti e iniziative territoriali: **Giuseppe Romaniello** (Università della Basilicata)

Collegamenti e iniziative territoriali: **Ottavio Amaro** (Università di Reggio Calabria)

Collegamenti con Università non statali: **Fiorenzo Masetti** (Università San Raffaele)

Collegamenti con Università telematiche: **Stefano Friggeri** (Uninettuno)

... ..

*Ufficio Studi e Atti normativi: Vincenzo Tedesco* (Università di Camerino)

... ..