

VERBALE n. 53 - **COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO
UNIVERSITA' "LA SAPIENZA" ROMA**

Il giorno 16/10/2007 alle ore 9,30 è stato convocato, presso l'Aula Gini della Facoltà di Statistica, il Collegio dei Direttori di Dipartimento per discutere degli argomenti di cui al seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni.
2. Approvazione del verbale della seduta del 12/7/2007.
3. Personale ATAB.
4. Piano strategico 2007-2012 (intervento del prof. Nino Dazzi – Presidente del Nucleo di Valutazione Strategica).
5. Razionalizzazione e accorpamento strutture dipartimentali.
6. Varie ed eventuali.

Sono presenti i professori Direttori di dipartimento:

Macro-area 1: **Guido Martinelli, Rossella Petreschi, Romano Scozzafava, Vincenzo Ferrini, Giorgio Ortar.**

Macro-area 2: **Richard Vincent Moore, Enico Rolle, Carlo Ulivieri, Carlo Giavarini, Giuseppe Veca, Fabrizio Vestroni, Giorgio Graziani, Mario Docci.**

Macro-area 3: **Marina Passalacqua, Giuseppe Castorina, Marco Santoro, Gilda Bartoloni, Luigi Gabriele Frudà, Marina Zancan, Giorgio Milanetti, Luisa Valmarin, Maria Pia Ciccarese, Carla Frova.**

Macro-area 4: **Giuseppe Venanzoni, Maurizio Bonolis, Gaetano Golinelli, Cristina Marcuzzo, Giorgio Alleva, Teresa Serra, Giovanni Somogyi.**

Macro-area 5: **Stefano Biagioni, Antonio Fantoni, Fabrizio Eusebi, Sergio Pimpinelli, Pierluigi Zoccolotti, Marino Bonaiuto, Alessandra De Coro, Donatella Barra, Paolo Dell'Olmo.**

Macro-area 6: **Francesco Vietri, Guido Valesini, Andrea Lenzi, Mario Stefanini, Vincenzo Vullo, Filippo Rossi Fanelli, Mario Piccoli, Vincenzo Marigliano, Paola Bernabei, Vincenzo Gentile.**

Sono assenti giustificati i professori Direttori di Dipartimento: **Valter Bordini, Luigia Carlucci Ajello, Lucio Carbonara, Corrado Bozzoni, Marcellino Fedele, Pietro Boitani, Angela Magistro, Marcello Gorgoni, Ernesto Chiacchierini, Tindaro Renda, Luigi Boitani, Fausto Manes, Antonino Cavallaro, Giorgio Furio Coloni, Carlo Gaudio, Claudio Modini, Adriano Redler, Emilio D'Erasmo, Massimo Moscarini, Massimiliano Prencipe.**

Presiede il prof. Mario Docci

Verbalizza la dr. Emanuela Gloriani.

La seduta si apre alle ore 10,00.

1. Comunicazioni.

Il PRESIDENTE saluta i colleghi e ricorda che - nell'ambito della riorganizzazione dei dipartimenti in macro-aree in sostituzione delle vecchie aree - alla fine di ottobre alcuni componenti della giunta termineranno il loro mandato e si dovrà procedere alla rielezione di alcuni rappresentanti secondo la nuova articolazione in macro-aree.

Pertanto, in considerazione del fatto che alcuni dipartimenti si trovano provvisoriamente collocati in base ai SSD dei docenti afferenti in una determinata macro-area, Egli esorta i direttori a sottoporre entro la fine di ottobre il problema ai relativi CdD, affinché possano, in vista delle elezioni di Giunta, deliberare la scelta definitiva. Nel caso in cui non si ottenga comunicazione il dipartimento verrà collocato nella macro-area di appartenenza della maggioranza dei docenti.

2. Approvazione del verbale della seduta del 12/7/2007.

Il PRESIDENTE pone in votazione il verbale della seduta del Collegio del 12/7/2007.

Il Collegio approva all'unanimità.

3. Personale ATAB.

IL PRESIDENTE ricorda che l'ultima assegnazione di unità di personale ATAB ai Dipartimenti risale al 2005 quando, a seguito di una ricognizione delle cessazioni e delle disponibilità di personale, furono assegnati 40 posti ai Dipartimenti, e circa 50 all'Amministrazione centrale. La divisione tra Amministrazione e Dipartimenti dei posti allora disponibili fu fatta esclusivamente sulla base dello "storico", ovvero della semplice contabilità delle cessazioni intercorse. Nel 2006 e nel 2007 non si è proceduto ad alcuna assegnazione di personale ATAB ai Dipartimenti, nonostante la drammatica diminuzione del personale in servizio.

Si è di recente appreso che il CdA nella seduta del 17 luglio (*Programmazione fabbisogno personale tecnico amministrativo anni 2005-2006-2007*) ha formulata un'ipotesi di utilizzo e di ripartizione delle risorse derivanti dalle cessazioni dell'ultimo triennio e destinate al personale tecnico amministrativo. Al termine il Consiglio ha deliberato:

“di ripartire i Punti Organico derivanti dalle cessazioni del personale tecnico amministrativo alle macroaree nella seguente misura:

- 2,30 P.o. all'Amministrazione Centrale
- 6,60 P.o. alle Facoltà
- 6,40 P.o. ai Dipartimenti
- 11,40 P.o. agli Atenei Federati

- I rimanenti 23,54 P.o. vengono impegnati e destinati all'utilizzo secondo gli esiti delle verifiche circa le ulteriori esigenze e priorità tecnico-amministrative, in particolare di personale tecnico per i dipartimenti, che l'Amministrazione sta valutando;

2) di dare mandato all'Amministrazione di provvedere a tutti gli atti connessi e consequenziali per il reclutamento del personale tecnico amministrativo tenendo conto delle indicazioni che perverranno dagli organismi rappresentativi delle diverse macroaree”.

Di fatto, nella ripartizione, sono state privilegiate le esigenze degli AAFD rispetto ai dipartimenti. Si ritiene, al contrario, che le unità di personale da assegnare agli Atenei federati debbano essere prelevate dalla quota relativa alla macro-area amministrazione centrale che deve decentrare le funzioni e non da quella dei dipartimenti di recente più penalizzata delle altre.

Il PRESIDENTE legge all'assemblea la lettera a lui inviata dal direttore amministrativo:

Chiar.mo Professore,

si comunica che il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17/07/07 ha ripartito i punti organico derivanti dalle cessazioni del personale tecnico amministrativo destinati al reintegro del turn over alla luce delle risultanze della movimentazione del personale intervenuta nel periodo 2005 – 2006 – 2007, così come esposta nella relazione sottoposta al Consiglio sulla Programmazione del Fabbisogno di Personale. La citata relazione rendeva conto della movimentazione occorsa nel periodo esaminato (01/03/2005 – 31/12/2007 previsione) per mobilità interna, per mobilità esterna, per cessazione a qualsiasi titolo avvenuta nonché dei posti attribuiti dal CdA nella seduta del 19/07/2005 alla Macroarea Dipartimenti secondo gli esiti della relazione sulla Programmazione di Fabbisogno di Personale relativa al periodo 2001 – 2005. Nello specifico alla Macroarea Dipartimenti, in prima attribuzione, il Consiglio ha destinato dal plafond complessivo di risorse derivanti da cessazioni 6,40 Punti Organico.

Ad ogni buon fine si ricorda a codesto Consiglio il costo medio relativo all'anno 2007 di una unità di personale espresso in Punti Organico per ciascuna delle categoria di possibile inquadramento:

<u>Categoria di Inquadramento</u>	<u>Punto Organico Ateneo 2007</u>
-----------------------------------	-----------------------------------

EP1	0,35
D1	0,30
C1	0,26
B1	0,23

Si ricorda che il MUR pone il personale tecnico amministrativo, indipendentemente dalla categoria di inquadramento, pari a 0,3 Po

Si invita, pertanto, il Collegio dei Direttori di Dipartimento a far conoscere all'Amministrazione, così come già avvenuto nel 2005, le priorità di destinazione e di utilizzo delle risorse attribuite alla Macroarea Dipartimenti nella citata seduta del CdA del 17/07/07.

Il PRESIDENTE invita a parlare i professori Martinelli e Vestroni.

Il prof. MARTINELLI rammenta che, negli ultimi anni, a causa dei ben noti problemi economico-finanziari, non è stato effettuato il reintegro del personale ATAB cessato a vario titolo. Utilizzando alcuni dei dati raccolti dal programma implementato dalla Commissione per l'assegnazione del Fondo di dotazione ordinaria, risulta che nel periodo 2003-2006, a fronte di un numero totale di docenti sostanzialmente costante, il calo delle risorse di personale ATAB è impressionante. In tale situazione ci si aspetterebbe che tutte le macro-aree pagassero, in termini di personale, lo stesso prezzo. Supponendo che tutti abbiano un personale ugualmente adeguato ai compiti che devono svolgere, percentualmente tutti dovrebbero perdere le stesse unità di

personale. Circa tre anni addietro ci fu una prima disponibilità di 90 posti e la proposta che fu presentata in CdA fu che solo 7 posti venissero assegnati agli oltre 100 dipartimenti ed i rimanenti 83 andassero all'amministrazione centrale. Dopo una lunga discussione con il responsabile del personale e il direttore amministrativo si riuscì, in base a un algoritmo, che invece prevedeva il peso relativo dei dipartimenti, delle facoltà e dell'amministrazione centrale, a ottenere 40 posti. Successivamente a questa prima assegnazione sono stati attribuiti altri posti (≈ 30) senza prendere in alcuna considerazione le esigenze sopravvenute dei dipartimenti. Nel frattempo le cessazioni sono continuate e si è avuta ulteriore flessione di circa 120 posti ($\approx 45\text{Po}$). Ci si sarebbe aspettati che, sulla base delle discussioni già intavolate, una congrua parte di questi venisse riassegnata ai dipartimenti, anche perché risulta che essi hanno perso molte unità di personale. Nella tabella presentata in CdA, peraltro non esente da imprecisioni e gravi errori, risultava che il personale in forze nei dipartimenti ammontava a circa 1.100 unità. Tale numero non è esatto perché risulta che 1.100 unità sono relative solo al personale in servizio nei dipartimenti non medici. Sui numeri relativi ai dipendenti dei dipartimenti di medicina c'è comunque molta confusione, ma si può ipotizzare che il numero dei dipendenti in servizio in tutti i dipartimenti, sulla base di quanto dichiarato quest'anno, si aggiri intorno alle 3.000 unità. Questa ricognizione non è senza conseguenze, perché la riassegnazione dei Po effettuata è proporzionale al peso relativo dei dipartimenti rispetto alle altre macro-aree amministrative. Ciò premesso, qualunque valutazione di carattere quantitativa è basata comunque su dati che sono, a suo avviso, totalmente inaffidabili. Infatti sulla base dei dati forniti dall'amministrazione, risulterebbe che dall'ultima assegnazione di unità di personale, l'amministrazione centrale su 872 unità ne abbia perso 4 mentre i dipartimenti ne hanno perse 81. Supponendo che tutti abbiano lo stesso carico di lavoro, non tutte le macro-aree amministrative hanno pagato lo stesso prezzo. Se ci fosse scarsità di personale o se ci fossero nuovi compiti che l'amministrazione centrale sta assumendo ciò avrebbe potuto essere giustificato, ma su questo punto non si è avuta discussione. Di fatto l'amministrazione centrale percentualmente sta aumentando il suo peso specifico rispetto al resto dell'Università, in un momento in cui il personale dovrebbe essere trasferito agli atenei federati. Eccezion fatta per i dipartimenti di medicina che hanno le loro peculiarità, nei restanti dipartimenti il numero medio di unità personale ATAB normalizzato al numero dei docenti (ATAB/DOC) era circa 0,37 quattro anni fa per scendere attualmente a 0,32 con punte in alcuni casi ancora minori. Ciò significa che, in media, si ha un'unità di personale ogni cinque docenti. Egli ritiene che comunque un numero ragionevole sia da attestarsi tra lo 0,35 lo 0,40 a seconda delle peculiarità del dipartimento. Sulla base degli algoritmi decisi allora, l'amministrazione ha dichiarato, questa volta eccedendo, che il 90% delle nuove unità dovrebbero andare ai dipartimenti (≈ 100 su 120). E di questo ci si potrebbe rallegrare se in realtà, di circa 120 unità da assegnare, un certo numero di posti venissero assegnati agli atenei federati, alle facoltà e all'amministrazione centrale. Quindi alla fine degli scorporamenti, il 90% sul totale diviene il 90% del 15% per cui alla fine dei conti risulta che i dipartimenti, che hanno perso globalmente 81 unità, avranno 6,4 Po che, tradotto in persone, significa meno di 20 unità. Chi lavora nei dipartimenti sa bene che questo significa compromettere la funzionalità delle strutture. Se da un lato senza dubbio vanno corrette le imprecisioni riscontrate nei dati forniti dall'amministrazione, dall'altro è opportuno fare una considerazione politica più generale – che pretende peraltro una replica politica forte dei direttori – che è la totale disattenzione, più volte riscontrata, nei riguardi delle esigenze dei dipartimenti.

Con l'occasione il prof. DOCCI, interpretando le intenzioni di tutta l'assemblea, saluta e ringrazia per l'impegno e la dedizione, i colleghi Martinelli e Vestroni che dal primo di novembre cesseranno dal loro mandato di direttore di dipartimento per assumere il primo la carica di Presidente dell'AST ed il secondo la carica di Preside della Facoltà di Ingegneria.

Il prof. VESTRONI aggiunge che nella seduta del CdA del 17 luglio 2007, è stato presentato il documento [“Programmazione fabbisogno personale tecnico-amministrativo anni 2005 – 2006 – 2007”](#) che è una rappresentazione onesta e trasparente del fatto che esiste il centro e la periferia. Egli ha cercato di trasmettere al Consiglio il concetto che i dipartimenti sono una “periferia” che tiene in piedi La Sapienza. Tutto nasce da questa incomprensione che poi è esplosa nel corso del CdA del 17 luglio perché in una fase iniziale, di fronte a questo documento molto discutibile, alcuni membri del consiglio hanno chiesto al Rettore di rinviare la delibera. Dopo alcuni interventi si è capito che la discussione sarebbe proceduta e la delibera non sarebbe stata ritirata. Dopo l'adozione della delibera a strettissima maggioranza (10 a 8) egli ha segnalato al DA alcune inesattezze nei dati ed ha avuto un incontro con il dr. De Angelis e Carlo D'Addio per ottenere una correzione dei dati. È apprezzabile che l'amministrazione abbia in animo l'implementazione, il potenziamento e lo sviluppo di vari servizi, ma è evidente che per fare ciò abbia bisogno di personale e questo non è

pensabile che accada a scapito dei dipartimenti. Per i nuovi progetti c'è bisogno di nuove entrate. Fatta tale premessa Egli per il momento, però, ragiona sui numeri forniti dall'amministrazione, dai quali risulta che, a fronte di quattro unità perse dall'amministrazione centrale, i dipartimenti hanno perso 81 unità. Dunque la perdita per i dipartimenti è del 75%.

PERSONALE IN SERVIZIO 2005 e 2007

Strutture:	unità in servizio 28-2-2005 Perc %	unità in servizio 30-6-2007*	Differ.
Amministrazione centrale	872 – 36%	868 – 38%	-4 – 3.7%
Facoltà	289 – 12%	275 – 12%	-14 – 12.9%
Dipartimenti	1113 – 46%	1032 – 45%	-81 – 75.0%
Strutture diverse	122 – 5%	113 – 5%	-9 – 8.3%
Totale	2396 – 100%	2288 – 100%	-108 – 100.0%

*compresi i posti non ancora ricoperti, ma già attribuiti nel 2005

A valle di un discorso complesso inerente la programmazione strategica del personale e l'ipotesi di utilizzo delle risorse umane, si è deliberato di distribuire parte dei PO alle macro-aree e i rimanenti 23,54 Po sono stati accantonati.

Al di là di una serie di elementi al momento non chiari nel dettaglio, si definisce una quota di 46.94 Po da ripartire nel 2007; di questa quota al *turnover* è destinato solo 7,0 Po. E tenendo conto delle perdite delle diverse macroaree, sbagliando alcune proporzioni, la maggior parte torna ai Dipartimenti, ma si tratta solo del 15%, mentre altri Po sono assegnati sulla base di considerazioni opinabili, delle quali la più interessante riguarda la reingegnerizzazione dei processi lavorativi, o altre esigenze, anche condivisibili, ma che forse potrebbero essere prese in considerazione se si trattasse di nuove risorse e non di cessazioni concentrate prevalentemente nella sola area dei Dipartimenti.

In conclusione delle 46,94 Po disponibili per il 2007 - dei quali si ribadisce che il 75% proviene dai Dipartimenti - il Consiglio ha deliberato di ripartire alle macroaree per il momento soltanto 26.70 punti organico e di accantonare i restanti 23.54. Si La distribuzione dei 26.70 Po presentata dalla Ripartizione II Personale e approvata con 10 voti favorevoli su 18 è la seguente:

2,30 PO all'Amministrazione Centrale

6,60 PO alle Facoltà

6,40 PO ai Dipartimenti

11,40 PO agli Atenei Federati

Per gli altri 23,54 PO la proposta di delibera “I rimanenti 23,54 Po vengono impegnati e destinati all'utilizzo secondo gli esiti delle verifiche circa le ulteriori esigenze e priorità tecnico amministrative che l'Amministrazione sta valutando” è stata modificata e approvata come di seguito “I rimanenti 23,54 Po vengono impegnati e destinati all'utilizzo secondo gli esiti delle verifiche tenendo conto prioritariamente le esigenze di personale tecnico dei dipartimenti” per venire incontro alle forti critiche dei membri che poi hanno espresso parere non favorevole alla delibera.

Egli ritiene che i dipartimenti si debbano impegnare per l'assegnazione dei successivi Po 23,54, accantonati dalla citata delibera. A questo scopo esorta di direttori a presentare una mozione agli organi di governo.

Il prof. DOCCI comunica ai colleghi di aver già inoltrato al Rettore una nota con la quale si esprimeva sconcerto per le determinazioni adottate dal consiglio e si chiedeva, nel contempo, di conoscere quando si potrà dar luogo ad un reintegro dei posti che si sono resi vacanti negli ultimi anni. Il documento inviato al Rettore era stato approvato dalla Giunta, ma concordemente con il prof. Vestroni, ritiene che una mozione presentata ed approvata dal Collegio possa avere maggior peso politico.

Intervengono alla discussione i professori: Santoro, Scozzafava, Biagioni, Graziani, Rolle, Fantoni, Stefanini, Martinelli, Alleva e Petreschi.

Il PRESIDENTE sottopone all'approvazione dell'assemblea la seguente mozione:

IL COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO

Il Collegio dei Direttori di Dipartimento esprime profondo disagio di fronte alla delibera n.61/07, adottata del Consiglio di Amministrazione in data 17/7/2007, la quale prevede un'assegnazione del personale ATAB alle macro-aree, assolutamente irrispettoso delle esigenze dei

dipartimenti, nonostante le risorse da distribuire provengano, almeno per il 75%, dai dipartimenti stessi.

Il punto grave che il Collegio vuole sottolineare è che al *turn-over* è stato destinato soltanto il 15% delle risorse disponibili.

Considerato che i dipartimenti sostengono il maggior carico delle principali funzioni espletate dall'istituzione Sapienza, ricerca, didattica e rapporti con l'esterno, il Collegio dei Direttori di Dipartimento

chiede

che i restanti 23,54 punti organico siano destinati interamente ai Dipartimenti, così soddisfacendo, almeno in parte, le legittime aspettative legate alle cessazioni, orientamento esplicitamente espresso nella delibera, su proposta del Rettore.

Letto, approvato e sottoscritto seduta stante.

Alle ore 11,30 entra il prof. Dazzi.

4. Piano strategico 2007-2012 (intervento del prof. Nino Dazzi – Presidente del Nucleo di Valutazione Strategica).

Il PRESIDENTE dà il benvenuto al Presidente del Nucleo di valutazione strategica e introduce brevemente l'argomento che sarà illustrato dal prof. Dazzi.

Il prof. DAZZI ringrazia il Presidente per l'invito e porge il suo saluto ai colleghi direttori di Dipartimento.

L'odierna presentazione del Piano strategico 2007/2012 – già approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione - non è una presa d'atto, ma è la conclusione di un percorso che mira a coinvolgere interlocutori di notissimo rilievo, come i direttori di dipartimento, che sono rimasti in qualche modo fuori del processo. In qualche modo il piano è aperto poiché si dovrà cercare di adattarlo nel tempo e, in quei settori che sono di competenza dei dipartimenti, sono graditi contributi e proposte che possano renderlo più solido e più efficace. La Sapienza già da alcuni anni si era dotata di un nucleo strategico. La legge prescrive che tutte le università abbiano un nucleo di valutazione e a suo tempo La Sapienza aveva interpretato le norme come abilitanti ad avere due nuclei: uno di valutazione, da lui già presieduto, e il nucleo di valutazione strategica il quale, esaurito il suo ciclo, è stato rinnovato. Il Rettore Renato Guarini, ha ribadito la scelta di ricostituire il nucleo strategico che si è occupato di elaborare un Piano strategico di medio-lungo periodo e che si estende sino al 2012. Le motivazioni che sono alla base di questa scelta sono state molteplici:

- Per i numerosi cambiamenti occorsi nel sistema universitario che attribuiscono al *management* universitario nuovi compiti.
- Per la necessità di impostare processi decisionali e sistemi informativi in grado di guidare le scelte degli amministratori, in un contesto competitivo e sottoposto a continui cambiamenti e in cui diventa "rilevante" la capacità di soddisfare la domanda degli utenti e dei portatori d'interessi.
- Per avviare una riflessione sul medio-lungo termine (come vogliamo essere tra 5/10 anni) ed evitare che l'organizzazione sia assorbita solo dai risultati a breve termine.
- Per dare una risposta di largo respiro alla legge sulla programmazione triennale delle università.
- Per gestire nel modo migliore l'articolazione in atenei federati.

La Sapienza ha quindi intrapreso la strada della pianificazione strategica dotandosi di un Nucleo di valutazione *ad hoc* per individuare con chiarezza criticità da affrontare e linee di sviluppo nel medio periodo.

Il Nucleo ha operato con il continuo supporto della direzione amministrativa e dei responsabili di governo dell'Università, coinvolti in tutte le fasi di elaborazione e revisione dei risultati che man mano si venivano delineando. La scelta delle modalità di attuazione del piano è stata motivata da un'approfondita analisi delle pratiche in uso presso le maggiori università straniere e del contesto italiano. Per la complessità del sistema Sapienza e per la novità dell'impresa, è stato scelto un approccio tradizionale dall'alto verso il basso, tipico di una strategia deliberata.

Qualcuno ha obiettato che era preferibile un piano strategico che partisse dal basso ma, a suo giudizio, tale impostazione avrebbe portato via molto più tempo producendo un risultato incerto. Allora si è preferito scegliere una metodologia collaudata e confortata dai contributi integrativi, le correzioni e i miglioramenti da apportare *in itinere*.

Le macro-fasi della pianificazione sono le seguenti:

- Avvio sperimentale - Prima stesura del piano strategico.
- Monitoraggio, revisione e messa a punto del ciclo di pianificazione.
- Revisione e stesura del piano strategico ogni anno.

Il processo di redazione della prima versione del piano strategico dell'università è stato suddiviso, a sua volta, in due macro-fasi principali:

❖ Innesco del ciclo di elaborazione

L'innesco del ciclo di elaborazione ha previsto le seguenti fasi:

- definizione della Missione, cioè del senso generale dell'attività istituzionale;
- definizione della Visione, cioè di come dovrà essere la Sapienza a conclusione dell'arco di tempo considerato dal piano;
- dichiarazione dei Valori guida;
- individuazione dei Portatori di interessi;
- definizione e attuazione della struttura organizzativa responsabile della stesura del piano e di tutti i soggetti che dovranno essere coinvolti;
- indicazione delle principali scadenze temporali del processo;
- elaborazione dei criteri per la stesura del piano.

❖ Elaborazione della strategia

- analisi dell'ambiente esterno e del quasi-mercato dell'istruzione e della ricerca universitaria (esame degli aspetti demografici, dello sviluppo economico, dei vincoli esterni quali il quadro legislativo, le politiche di sostegno, la riduzione tendenziale del finanziamento pubblico etc.);
- analisi dell'ambiente interno con individuazione dei punti di forza, dei punti critici, nonché delle opportunità che si presentano e delle minacce che possono venire dall'esterno;
- selezione del tipo di strategia, cioè degli obiettivi strategici e delle azioni necessarie per perseguirli
- individuazione degli obiettivi quantitativi e degli indicatori per le attività di monitoraggio. Non si è ancora in grado di dare sempre degli obiettivi quantitativi ma cercheremo di arrivare alla definizione di obiettivi e alla costruzione di indicatori.

Il ciclo completo di sviluppo del piano strategico prevede riflessioni sui seguenti temi:

- le qualità e i problemi interni
- le condizioni per avere successo
- i rischi e le opportunità
- i fattori critici di successo nel sistema dell'Università
- la definizione degli obiettivi
- indicatori di valutazione
- accorpamenti delle azioni e analisi dettagliata
- individuazione, analisi e allocazione delle risorse.

Il Nucleo ha cercato di individuare i fattori i critici di successo attraverso un'operazione di *brain storming*, che è stata prevalentemente interna al gruppo e ha fruito di qualche altro apporto degli organi di governo della Sapienza. Per quanto riguarda, invece, l'individuazione delle debolezze, dei punti di forza, delle opportunità e delle minacce, è stato utilizzato il metodo SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, treaths*) che ha permesso – in cooperazione con tutti i dirigenti dell'amministrazione – di individuare tali aspetti; sono state infatti poste loro delle domande le cui risposte, opportunamente analizzate e codificate, hanno permesso l'individuazione di una serie di punti di forza e di debolezza, nonché di opportunità e di minacce.

Egli elenca molto brevemente quali sono, secondo il Nucleo, i portatori di interessi nel mondo universitario: ricercatori e docenti, personale tecnico ed amministrativo, studenti e famiglie, istituzioni nazionali e locali, mondo produttivo, fornitori, forze sociali e forze politiche.

Gli obiettivi del piano e le azioni strategiche per raggiungerli sono stati costruiti a partire dalla matrice SWOT, tenendo conto della frontiera limite dei fattori critici e del posizionamento degli altri atenei che presentano dimensioni e caratteristiche comparabili con quelle della Sapienza (Bologna e Napoli Federico II). La Sapienza è stata una tra le prime università in Italia ad aver elaborato un piano strategico, così come il Politecnico di Torino, che ha peraltro caratteristiche molto specifiche, e l'Università di Bologna e il Politecnico di Milano che non hanno ancora terminato il progetto.

Il risultato ottenuto è costituito da una lista "grezza" degli obiettivi e delle azioni strategiche, che ha richiesto un ulteriore lavoro di sintesi.

I punti sui quali il nucleo ha riflettuto - anche tramite gruppi di discussione cui hanno partecipato numerosi membri del senato accademico e del consiglio di amministrazione - sono le macroazioni, che possono essere di strategica interna (quali: *governance*, gestione manageriale, gestione

imprenditoriale e manageriale del funzionamento, ottimizzazione spazi, strutture di accoglienza, innovazione tecnologica e riequilibrio nella distribuzione delle risorse) oppure macro-azioni di strategia competitiva (quali: offerta didattica, ricerca, proprietà intellettuale, relazioni internazionali, attrarre i migliori, comunicazione e *marketing* e rapporti con le imprese).

Su tutti questi argomenti il nucleo ha provato ad elaborare delle proposte.

L'approvazione del piano strategico segna l'inizio della fase operativa che tradurrà in termini concreti quanto definito al suo interno e che richiederà una revisione della tradizionale impostazione del bilancio della Sapienza. Si dovrà iniziare un confronto con l'amministrazione che comunichi i suoi intendimenti e che tipo di risorse dedicate possa allocare. Il NVS ha anche suggerito che si cambi lo schema di bilancio, parimenti a quanto è accaduto per quello dello Stato italiano, ovvero strutturato per capitoli e per missioni, cioè per obiettivi, perché diventi più trasparente e soprattutto più operativo e collegato agli obiettivi che ci si prefigge.

Il NVS ha avviato, insieme al Direttore Amministrativo e al dirigente della Ragioneria, una prima riflessione sul passaggio dalla elaborazione strategica alla fase di programmazione operativa, anche al fine di garantire la necessaria coerenza tra bilancio previsionale e pianificazione strategica, anche in vista della necessità di approntare il Programma triennale previsto dalle recenti disposizioni del MIUR. La definizione delle Missioni e dei relativi programmi di attuazione dovrà essere guidata dalle macro-azioni definite dal piano strategico, sia dalla disponibilità di risorse aggiuntive da dedicare all'implementazione dei piani operativi. Successivamente a questa fase di individuazione dei programmi da attuare e delle risorse da dedicare ad essi, il Nucleo di valutazione strategica avvierà il processo critico di monitoraggio dell'attuazione del piano strategico, con l'obiettivo di verificare la coerenza tra quanto programmato e realizzato e, nel caso si rilevino scostamenti, di proporre adeguate misure correttive. Al Nucleo preme in modo particolare che il Collegio, nei settori di sua competenza, possa fornire in questa fase un apporto ulteriore al piano. Vi sono, infatti, alcuni obiettivi molto specifici che sono stati individuati e che operativamente sono la premessa indispensabile per procedere concretamente: l'aumento della disponibilità di risorse per la ricerca anche in aree emergenti o critiche, la revisione dei programmi didattici, il potenziamento dei servizi residenziali e di accoglienza, il rafforzamento del potere contrattuale dell'istituzione, il miglioramento del controllo di gestione e il contenimento dei costi.

Il presidente del Nucleo di valutazione prof. Nino Dazzi, a conclusione della presentazione, ringrazia i direttori e restituisce la parola al professor Docci.

Intervengono di seguito i professori Martinelli e Docci.

Il presidente ringrazia il professor Dazzi e sollecita i direttori a far pervenire delle indicazioni e suggerimenti che si potranno raccogliere e trasferire al NVS.

5. Razionalizzazione e accorpamento strutture dipartimentali.

IL PRESIDENTE ricorda che il SA nella seduta del 24/7/2007 ha emanato una delibera con la quale si invitavano "tutti i Dipartimenti atipici a porre in essere tutte quelle iniziative di loro competenza affinché rientrino nei parametri stabiliti per i Dipartimenti tipici entro e non oltre il 31 dicembre 2007".

Inoltre anche il CdA, nella seduta del 2 ottobre 2007, ha affrontato il problema e – dopo aver riaffermato il principio già espresso dal SA del 24/7/2007 – ha deliberato (del. 81/07) che trascorso il termine del 31/12/2007 "saranno avviate le procedure necessarie per la loro disattivazione e riorganizzazione, sentita la Giunta del Collegio dei Direttori di dipartimento riguardo a razionalizzazione e accorpamenti, tenuto conto per l'area medica della configurazione dei DAI".

Il PRESIDENTE ritenendo che – alla luce delle competenze riconosciute al Collegio dall'art. 5 comma 1 lettera a) del Regolamento del Collegio dei Direttori di Dipartimento, sia opportuno dare mandato alla Giunta di esaminare e fornire (delibera CdA n.81/07), un parere sulle questioni non controverse, che l'assemblea plenaria potrà ratificare in una successiva seduta – sottopone al Collegio la seguente proposta di delibera:

IL COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO

UDITA la relazione del Presidente:

VISTO lo Statuto dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" emanato con DR 16 novembre 1999;

VISTA la deliberazione assunta dal Senato Accademico in data 24/7/2007;

VISTA la deliberazione n.81/07 assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 2/10/2007;

VISTO il Regolamento del Collegio dei Direttori di Dipartimento – emanato con DR n. 334 del 8/6/2007 - ed in particolare l'art. 5 comma 1 lettera a);

CONSIDERATA di primaria importanza la necessità di una razionalizzazione delle strutture dipartimentali;

CONSIDERATO quanto emerso nel corso del dibattito;

RITENUTO, data la cadenza delle sedute del Collegio, di dover conferire alla Giunta – esclusivamente nelle situazioni non controverse – il mandato ad esprimere il parere di competenza dell'assemblea plenaria, di cui all'art. 5 comma 1 lettera a), del Regolamento del Collegio dei Direttori di Dipartimento

Delega

la Giunta ad esprimere in sua vece il parere in merito alla disattivazione e/o riorganizzazione delle strutture dipartimentali,

raccomanda

altresì alla Giunta di sottoporre alla ratifica del Collegio, nella prima seduta utile, la deliberazione da essa adottata e

riconosce di sua esclusiva competenza

l'emissione di pareri relativi alle situazioni connotate da particolare complessità e conflittualità.

Intervengono i professori: Martinelli, Di Pillo, Ciccarese e Vestroni.

Il PRESIDENTE pone in votazione la delibera di cui sopra e il Collegio approva a larghissima maggioranza.

Letto e approvato seduta stante nella sola parte dispositiva.

Il prof. DOCCI in fine seduta ringrazia, interpretando il comune sentire, i prof. Martinelli e Vestroni, che cessano dal loro mandato e che hanno lavorato intensamente, con convinzione e impegno, sempre allo scopo di difendere le ragioni dei dipartimenti e favorire comunque l'armonia tra le componenti dell'università.

Il Collegio si associa e ringrazia a sua volta i proff. Martinelli e Vestroni.

6. Varie ed eventuali.

Non vi sono argomenti in discussione al punto 6.

Alle ore 12,30 la seduta è tolta.

IL SEGRETARIO
Emanuela Gloriani

IL PRESIDENTE
Mario Docci