

VERBALE n.20 **COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO UNIVERSITA' "LA SAPIENZA" ROMA**

Il giorno 5/4/2001 alle ore 9,20 si è riunito, presso l'Aula Magna del Rettorato, il Collegio dei Direttori di Dipartimento per discutere sugli argomenti di cui al seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni
2. Carichi di lavoro
3. Regolamento del Collegio
4. Relazione della Commissione per la Dipartimentalizzazione degli Istituti ([delibera](#))
5. Varie ed eventuali

Sono presenti i proff.:

Area A: **Giacomo Saban, Francesco Guerra, Giancarlo Ortaggi, Marina Moscarini, Giacomo Civitelli, Fulvio Maria Ricciari.**

Area B: **Gianni Di Pillo, Carlo Ulivieri, Onorato Honorati, Guglielmo D'Inzeo, Mario Bertolotti, Gino Sangiovanni, Fabrizio Vestroni, Giovanni Santucci, Paolo Mandarini.**

Area C: **Valter Bordini, Gianmarco Margaritora, Stefano Garano, Mario Docci.**

Area D: **Pietro Martino, Aldo Fabbrini, Mario Stefanini, Filippo Rossi Fanelli, Mario Piccoli, Francesco Fedele, Guido Palladini, Roberto Tatarelli, Antonino Musca, Francesco Vietri, Pietro Melchiorri, Franco Postacchini, Vincenzo Marigliano, Francesco Balsano.**

Area E: **Piergiorgio Parroni, Gianfranco Rubino, Amedeo Quondam, Maria Minicuci, Mario Morcellini, Enzo Campelli, Simona Colarizi, Norbert Von Prellwitz, Mario Capaldo, Antonello Biagini.**

Area F: **Giuseppe Venanzoni, Alessandro Blasi, Graziella Caselli, Attilio Celant, Alberto Germanò, Catello Cosenza, Ernesto Chiacchierini.**

Area G: **Luigi Boitani, Stefano Biagioni, Stefano Pugliesi Allegra, Maurizio Brunori.**

Sono presenti i professori Direttori di Istituto:

Facoltà di Giurisprudenza:

Facoltà di Scienze politiche: **Giuseppe Castorina.**

Facoltà di Scienze statistiche:

Facoltà di Economia:

Facoltà di Lettere e filosofia:

Facoltà di Medicina e chirurgia: **Pietro Motta, Michele Toscano, Ernesto Natalini, Giorgio Di Matteo, Stefano Calvieri, Cristoforo Morocutti, Lucio Zichella, Manuel Adolfo Castello, Nicola Orsi, Corrado Balacco Gabrieli, Tito Livio Schwarzenberg, Giorgio Ricci.**

Facoltà di Farmacia: **Nicola Simonetti.**

Sono assenti giustificati i professori Direttori di Dipartimento: **Sergio Stipa, Manlio Carboni, Letizia Ermini Pani, Giovanni Pettinato, Vincenzo Atripaldi, Domenico Tosato, Francesco Battaglia, Maria Sofia Corciulo.**

Sono assenti giustificati i professori Direttori di Istituto: **Cosimo Palagiano, Ermelando Cosmi.**

Presiede il prof. Attilio CELANT

Verbalizza la dr. Emanuela GLORIANI

1. Comunicazioni

Il Prof. CELANT comunica quanto segue:

- Il prof. Gianni DI PILLO rende noto ai Direttori che il Dipartimento di Informatica e sistemistica ha cambiato la propria denominazione in Dipartimento di Informatica e sistemistica "Antonio Ruberti".
- Il prof. Gianni DI PILLO prega di dedicare una delle prossime sedute al problema delle ricerche cofinanziate dal MURST.
- Il prof. Mario DOCCI ha più volte sollecitato la proposta di studiare la posizione dei Dipartimenti nel contesto della riforma e dell'articolazione de "La Sapienza" in Atenei federati e di porre il punto in discussione in una delle prossime sedute.
- L'indennità da corrispondere ai Direttori di Dipartimento. Nell'ultimo C.d.A. è stato ribadito che 6 milioni verranno erogati dall'Università e 12 milioni per un totale di 18 possono essere erogati dal Dipartimento. Su questo argomento il Collegio ebbe modo di esprimere più di qualche perplessità e si era proposto che l'indennità fosse pari alla remunerazione di una supplenza. Il CdA ha deciso di porre a carico dell'Amministrazione centrale la corresponsione della somma di 6 milioni di lire, integrabili a carico dei fondi dei rispettivi Dipartimenti per un ammontare massimo di 12 milioni (6+12). Riguardo a questa scelta vi sono ancora pesanti perplessità. Egli ritiene inopportuno che ciascun Direttore vada a contrattare all'interno del proprio Consiglio il Suo compenso. Si potrebbero decidere, dopo un'attenta riflessione, due cose: stabilire una regola all'interno del Collegio ovvero comunicare al C.d.A. il generale dissenso in merito all'ultima decisione deliberata.

2. Carichi di lavoro

Il PRESIDENTE rammenta che il Collegio, sin dall'autunno del 1998, aveva posto all'attenzione del Rettore il problema dei carichi di lavoro e più in generale del personale tecnico-amministrativo. Il 18/2/2000, in una seduta del Collegio, venne deciso di proporre all'Amministrazione di affidare ad una ditta esterna la rilevazione sui carichi di lavoro. In quell'occasione venne nominata una Commissione di riferimento composta dai professori Celant, Quondam, Morcellini, Puglisi Allegra, Vestroni e Capocaccia. Nel maggio 2000 venne, a questi fini, indetto un pubblico incanto ed il 14 luglio, a conclusione della procedura di scelta del contraente, venne dichiarata vincitrice la ditta *Ernst & Young* spa. A partire dalla fine del 2000 sono cominciati ad arrivare i risultati delle rilevazioni. I problemi metodologici, data l'estrema eterogeneità della realtà universitaria sono stati numerosi e non tutti risolti nel modo che sarebbe stato auspicabile. Il Collegio dovrà stabilire cosa fare con i dati risultanti dalla rilevazione e proporre una linea di condotta nei confronti dell'Amministrazione centrale.

Egli presenta all'Assemblea la dr. Federica Giardini - Responsabile del Progetto "La Sapienza" - e il dr. Andrea Cappelletti dell'*Ernst & Young* e cede Loro la parola.

La dr. Giardini saluta i presenti e rende noto che l'obiettivo del Loro intervento è l'illustrazione del percorso metodologico del progetto al fine di comprendere l'utilizzabilità dei risultati da parte dei Dipartimenti. La metodologia proposta in fase di offerta tecnica, rispondendo ad un bando di gara, è una metodologia di mercato assolutamente consolidata. *Ernst & Young* ha scelto di non proporre metodologie ampiamente innovative perché - data la complessità del sistema "La Sapienza" - il rischio di non arrivare a dei risultati che fossero condivisibili era molto alto. L'obiettivo della metodologia è quello di arrivare a definire i carichi di lavoro e non di effettuare un dimensionamento degli organici che è il punto centrale da cogliere per capire come possano essere utilizzati questi risultati. La parola viene ceduta al dr. Andrea Cappelletti.

Egli comunica che il documento presentato in data odierna approfondisce la metodologia utilizzata, va ad analizzare il differente approccio che si è avuto in riferimento alle diverse strutture che compongono "La Sapienza" e pone l'attenzione sulla valenza e sull'interpretazione dei risultati che ne derivano. La metodologia utilizzata è quella della parametrizzazione. E' stata progettata una scheda per ogni unità organizzativa. Nel caso di strutture come i Dipartimenti e le biblioteche la scheda era unica, nel caso dell'Amministrazione centrale si è fatta una scheda per ogni singola Ripartizione e Settore. Le schede di rilevazione erano funzionali ad individuare per ogni linea di attività quali erano le risorse umane assorbite, quali fossero i parametri quantificabili e misurabili che caratterizzano la linea di attività, quale fosse il valore dei parametri per l'anno 1999, essendo l'anno 2000 un anno particolare e pieno di eventi che hanno alterato l'operatività delle strutture. Sulla base di queste informazioni sono stati costruiti degli *standard* per ogni linea di attività. Gli *standard* sono stati applicati tramite un algoritmo a delle schede di calcolo e dai risultati che sono scaturiti si è arrivati ad una condivisione e quindi ad una valutazione della validità dei risultati ed, eventualmente, ad un *feed-back* sulla costruzione degli *standard* qualora i risultati non fossero stati sufficientemente soddisfacenti. Nella prima parte della scheda di rilevazione vengono evidenziate le diverse linee di attività, i diversi livelli di persone impiegate e, all'interno, gli assorbimenti; la metodologia utilizzata per il calcolo degli assorbimenti è quella comunemente indicata come *full time equivalent* ovvero il tempo che ogni risorsa dedica ad una determinata attività sul tempo *standard* annuo della risorsa medesima.

Interviene la dr. Giardini sottolineando l'importanza di una considerazione: la *Ernst & Young* non poteva conoscere le attività di dettaglio, sia dell'Amministrazione centrale, sia dei Dipartimenti e quindi le schede sono state costruite con i referenti (Segretari e Direttori). Anche i parametri sono stati elaborati e condivisi con coloro i quali conoscono l'attività che si svolge all'interno delle varie strutture. In fase di progettazione il coinvolgimento ha dovuto essere massimo da parte della struttura oltre che da parte della Commissione.

Il dr. Cappelletti riprende la parola ed illustra la seconda parte della scheda: essa riporta le linee di attività delle quali si conoscevano gli assorbimenti delle risorse umane, individua dei parametri - associati ad ogni linea di attività - e ne rileva il volume. Una volta rilevati i dati, essi sono stati immessi in un foglio di calcolo che è funzionale al calcolo dell'organico da carichi di lavoro. Le attività del foglio di calcolo sono le stesse contenute nelle schede, i parametri sono gli stessi evidenziati nelle schede, il valore del parametro è il valore rilevato, il personale è la somma degli addetti assorbito dall'attività, lo stesso personale viene trasformato in ore ipotizzando un monte orario annuo *standard* di 1640 ore. In ogni caso particolare viene costruito lo *standard*, tradotto in tempo e rapportato al monte orario *standard* di una risorsa (1640). Da tale operazione deriva l'organico da carichi di lavoro equivalente ad una persona. Le ultime due colonne della scheda evidenziano gli scostamenti in termini assoluti e percentuali.

La dr. Giardini rammenta che, con tale operazione, si individua il carico di lavoro per una persona ma non si sa esattamente come si organizzerà la struttura per far fronte a questa attività che dà carico di lavoro per una risorsa. Si potrebbe decidere, ad esempio, in funzione della tipologia delle attività, di caricare tre risorse ad un terzo del tempo per far fronte a questa attività piuttosto che mettere due risorse *part-time* o piuttosto che far svolgere questa attività per 1 ora da otto persone. Si sa che c'è carico di lavoro per 1 risorsa ma non si è rilevato quale sia l'organizzazione che supporterà questo carico di lavoro.

Il dr. Cappelletti illustra le caratteristiche di questo metodo che si basa sull'assunto che tutti i fattori che determinano la produttività individuale delle persone siano mediamente rispettati. Il secondo assunto forte è quello che non sono state considerate le eventuali modificazioni o ottimizzazioni dell'organizzazione del lavoro e l'impatto che esse potessero avere sul livello di produttività. Quindi il dimensionamento che scaturisce dall'applicazione di questa metodologia è indipendente dai fattori specifici che incidono sulla produttività (motivazione, preparazione personale, competenze etc.). Inoltre il dimensionamento è effettuato a struttura organizzativa data e non si mette in discussione l'organizzazione del lavoro né l'organizzazione in generale.

La dr. Giardini aggiunge che la qual cosa significa che - soprattutto per l'Amministrazione centrale ove l'analisi è stata svolta in modo molto puntuale con i singoli responsabili di servizio e laddove *Ernst & Young* si è resa conto che l'organizzazione del lavoro non era efficiente - il mandato di *Ernst & Young* non era quello di definire un'organizzazione ottimale sulla quale poi fare un carico di lavoro efficiente, ma a organizzazione data quale fosse il risultato in termini di carico di lavoro. La metodologia è indipendente dalla qualità delle risorse, quindi la metodologia considera che la qualità delle risorse sia una qualità media che consente di raggiungere una produttività media indipendente dalla motivazione, dalle capacità, dagli *skill* etc. delle risorse.

Il dr. Cappelletti rammenta che il lavoro non ha riguardato solo i Dipartimenti ma tutte le strutture dell'Ateneo che, sintetizzando, possono essere enunciati nel modo seguente: Amministrazione centrale, Dipartimenti, Biblioteche, Sistemi informativi, Istituti, Presidenze di Facoltà, Unità organizzative. La varietà di queste strutture ha portato *Ernst & Young* ad ipotizzare ed eseguire poi diversi approcci che possono riassumere in due: un approccio per modello ed uno analitico. Il primo è stato utilizzato ogni qualvolta era possibile individuare un gruppo di strutture pilota da analizzare approfonditamente per poi creare un modello da estendere all'universo delle strutture appartenenti alla medesima tipologia. L'approccio analitico è stato utilizzato laddove le strutture erano uniche quindi non replicabili in termini generali. L'approccio analitico è stato utilizzato per l'Amministrazione centrale e per i Sistemi informativi, l'approccio per modello è stato utilizzato per i Dipartimenti, le Biblioteche, gli Istituti, le Presidenze e le UUOO.

L'approccio per modello si è svolto secondo le seguenti fasi operative: il primo passaggio è stato quello di individuare un gruppo di strutture pilota che potessero essere rappresentative di tutto l'universo delle strutture rientranti nella tipologia. Una volta individuate queste strutture e valutata la fattibilità della successiva estendibilità del modello all'universo si è proceduto ad un'analisi approfondita delle strutture pilota (tramite analisi organizzative, interviste, rilevazioni e analisi *desking*), alla progettazione della scheda per la rilevazione dei carichi avvenuta sia in collaborazione con i Direttori che con i Segretari, alla consegna, all'assistenza alla compilazione e ritiro delle rilevazioni, alla costruzione congiuntamente alla Commissione degli *standard*. Successivamente sono stati applicati gli *standard*, ne sono scaturiti dei risultati che sono stati valutati e condivisi con la Commissione e modificati nel caso in cui non fossero stati ritenuti rappresentativi. Una volta collaudato il modello all'interno dei Dipartimenti pilota, si è passati all'estensione all'universo delle strutture che è avvenuta tramite: trasmissione della scheda ed una predisposizione della guida alla compilazione, assistenza telefonica, ritiro delle schede, applicazione del modello, evidenza di quei casi particolari in cui il modello sembrava non essere rispondente a realtà ed eventuale successiva ulteriore modifica dei dati immessi.

La dr. Giardini aggiunge che il lavoro importante è stata la definizione del *cluster* di strutture che doveva essere rappresentativo dell'intero universo dei Dipartimenti e, su questo, il supporto della Commissione è stato decisivo. Dopodiché il lavoro che è stato fatto su questo *cluster* ha consentito l'esportabilità dei risultati e in questo il coinvolgimento della Commissione e dei Dipartimenti pilota è stato rilevante. Se fosse stato sbagliato il *cluster* e quindi la scelta dei Dipartimenti pilota è chiaro che il modello non è rappresentativo e i risultati non sono affidabili, ma se il *cluster* è rappresentativo e la Commissione e i Dipartimenti hanno ben lavorato nella definizione delle schede, delle linee di attività e dei parametri, in qualche modo questo modello consente di rappresentare l'universo dei Dipartimenti.

Il dr. Cappelletti riprende il suo intervento ed illustra l'approccio analitico che è analogo a quello a modello a parte il fatto che poi si opera un'estensione a tutte le strutture quindi per ogni struttura va progettata una scheda di rilevazione; vi è un'attività di assistenza alla compilazione, costruzione e applicazione di *standard* di produttività per i singoli livelli di attività, successivamente riesame e condivisione con i responsabili delle singole strutture dei risultati ottenuti dall'applicazione degli *standard* e quindi validazione dei risultati.

A prescindere dal fatto che si sia applicato l'approccio analitico o l'approccio per modello, i dati derivano dalla stessa metodologia che è quella della parametrizzazione. La metodologia utilizzata non va ad indagare l'aspetto qualitativo e, per specifica volontà del mandato conferito alla Società, non è stata valutata la possibilità di ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro sulla produttività. Gli *standard* sono dei valori medi e quindi non riescono ad entrare nella specificità di determinate situazioni atipiche. L'applicazione dello *standard* ad un gruppo di strutture non può andare a rilevare la specificità di una determinata attività all'interno di una particolare struttura, cosa che può capitare, invece, nella realtà operativa. La metodologia utilizzata si basa sui valori dei parametri individuati che dovevano essere misurabili e certificabili e non necessariamente sono tutti parametri che si possono prendere in considerazione per andare a valutare gli attributi di una determinata linea di attività.

La dr. Giardini ritiene che, dal confronto con altri progetti gestiti sugli stessi temi, la Commissione abbia ben lavorato nella definizione del modello e quindi dell'individuazione del *cluster*, dell'attività e degli *standard* di valutazione e quindi la Società ritiene che il risultati cui si è giunti siano assolutamente, data la metodologia e dati i presupposti, dei risultati utilizzabili.

Il dr. Cappelletti aggiunge che, quanto premesso sulle caratteristiche dei risultati, porta a fornire delle possibili valenze del lavoro che, a parte l'individuazione di possibili recuperi di produttività, è anche l'introduzione di una cultura della misurazione per conoscere le attività all'interno di ogni struttura e gli *output* che si producono con queste attività al fine di enfatizzare l'orientamento e i risultati. E' uno strumento conoscitivo fondamentale per i Responsabili dei Dipartimenti perché razionalizza le risorse sulle attività e affianca a risorse e attività anche dei valori, ragion per la quale è anche uno strumento di governo che può permettere, ad esempio, di allocare in modo differente l'attività, spingere una piuttosto che un'altra linea di attività a seconda dei risultati etc. E' una prima rilevazione fatta a livello aggregato, per tutta l'Università, di dati e informazioni che possono essere presi come una base di partenza per l'analisi temporale - e quindi valutare nel tempo se e come si sta andando - e analisi spaziale nel senso di valutare rispetto ad altre strutture equiparabili, quale sia il livello di servizio prestato.

Questo lavoro ha anche la valenza di costituire una necessaria base informativa per valutare la sostenibilità del processo di cambiamento organizzativo in atto. "La Sapienza" ha intrapreso, con il nuovo Statuto, in maniera forte un processo di riorganizzazione sostanziale ed avere delle informazioni sullo stato delle risorse umane - che è la risorsa principale all'interno di un'azienda pubblica che eroga servizi - sapere qual'è il livello attuale dei carichi di lavoro e come sia la situazione riguardo alle linee di attività nelle diverse strutture, può consentire di fare delle considerazioni sulla sostenibilità del processo organizzativo.

La dr. Giardini aggiunge che, in estrema sintesi, sembra che questo possa essere considerato un primo passo molto coraggioso da parte dell'Università "La Sapienza" nel processo di conoscenza delle proprie strutture operative oltre che un presupposto importante ovvero uno strumento operativo nel momento in cui l'Università decida di avviare un processo di cambiamento. Occorre, probabilmente, ripensare la propria organizzazione ed entrare un po' di più nel merito di come si lavora, delle qualità delle proprie risorse e di quali sono gli obiettivi strategici che l'Ateneo si vuole dare.

Il Presidente ringrazia i rappresentanti della *Ernst & Young* ed, in estrema sintesi, ricorda quanto segue.

Per i Dipartimenti sono state individuate le funzioni, per ciascuna di queste funzioni sono stati individuati alcuni parametri misurabili. Al fine di quantificare per ciascuno di questi parametri il tempo necessario - *gli standard* - è stata istituita una Commissione di Segretari di Dipartimento. Sono stati misurati gli *standard* per ogni operazione dopodiché, su 13 Dipartimenti pilota è stata testata la procedura. La procedura con i Dipartimenti pilota ha avuto una serie di *feedback*, nel senso che il modello è stato via via calibrato. Una volta che la Commissione ha ritenuto che fossero stati raggiunti dei risultati ragionevolmente buoni, il modello è stato esteso a tutto l'universo dei Dipartimenti. L'estensione si è basata sulle dichiarazioni dei Direttori o dei Segretari amministrativi di ciascuna struttura. Su tutta questa operazione non è stato operato il riscontro finale che permettesse di ovviare ad errori di comunicazione da parte delle strutture. Nel complesso, pertanto, i risultati sono molto attendibili e sono ad organizzazione data. Il che significa che la ditta e la Commissione non sono entrate nella valutazione dell'opportunità di attuare alcune funzioni o di svolgere talaltre attività. Una ristrutturazione del modello organizzativo potrebbe portare a cancellare ovvero a potenziare alcune funzioni. E' stato semplicemente detto, stante queste attività, quali siano i tempi per svolgerle. L'insieme di attività sono raccolte nelle 21 funzioni fondamentali. Dopo aver dato la parola alla Commissione per eventuali puntualizzazioni, il prof. CELANT apre il dibattito.

La dr Giardini, a seguito di quanto richiesto dai Direttori, puntualizza quanto segue:

- i parametri e le funzioni sono stati individuati nel modo seguente: nell'Amministrazione centrale è stato evidente il referente perché è stato il Responsabile della Ripartizione che, in accordo con i capi Settore, ha concordato con la Società parametri e linee di attività. Per quanto riguarda i Dipartimenti è stato fatto un lavoro collegiale. La prima rilevazione è stata fatta con i Segretari e i Direttori dei Dipartimenti dopodiché la Commissione e la *Ernst & Young* hanno lavorato per affinare le linee di attività e i parametri di riferimento. In linea generale la gran parte delle osservazioni fatte dai Direttori nella presente seduta sono state oggetto nei mesi passati di grande lavoro e discussione all'interno della Commissione. Modellizzare un gran numero di Dipartimenti - così disomogenei dal punto di vista della conduzione, qualità delle risorse, dell'oggetto e così via - per arrivare ad un risultato che fosse in qualche modo condivisibile è stato veramente un lavoro oneroso. La Società è pronta a raccogliere qualsivoglia suggerimento per migliorare il primo lavoro portato a termine.
- *Ernst & Young*, per quanto riguarda la valorizzazione dei parametri, ha prospettato una prima ipotesi che discendeva da esperienza su attività similari già svolte, dopodiché questi parametri sono stati discussi, condivisi e sono state fatte alcune simulazioni. L'approssimazione è buona e permette di pervenire ad un risultato indicativo. E' certo che, trattandosi di parametri, essi non sono oggettivi. Si sarebbe dovuto misurare, come si faceva anni addietro, tempi e metodi e le singole attività con il cronometro per dire se, per ogni tipologia di lavoro, ci volesse esattamente mezz'ora, un'ora o un'ora e mezza.
- La rilevazione, per quanto riguarda il personale, è stata fatta per livelli poiché si pensava di non dover perdere quest'informazione anche se poi l'indagine non ha riguardato la qualità delle risorse e quindi i relativi livelli. Non vi è stata, però, utilizzazione di tali dati perché ci si è resi conto che ad ogni livello non corrisponde una mansione adeguata e quindi l'informazione poteva risultare poco significativa.
- Relativamente all'immagine de "La Sapienza" che ne scaturisce bisogna dire che sono emerse delle aree più inefficienti e aree forse più in grande sofferenza. Nella valutazione dei parametri si è usata molta prudenza tentando di scontare il più possibile la situazione organizzativa e di qualità delle risorse. I parametri sono stati in alcuni casi sovrastimati perché dovevano tenere conto di una situazione di partenza.
- Questa prima indagine può essere uno strumento utilissimo nella fase di trasformazione che l'Università "La Sapienza" vuole intraprendere. Non può essere l'unico strumento ma è uno strumento utile, coraggioso e condivisibile che consente di intendere i passi successivi da compiere.
- Per quanto riguarda il modello sono stati utilizzati dati del 1999 perché - secondo la *Ernst & Young* - più significativi in assenza di eventi esterni che sconvolgesse in modo significativo i volumi. Invece nel 2000 è stato segnalato che i volumi erano molto diversi ad esempio per il cambiamento del sistema informativo amministrativo che ha sconvolto le attività dei Dipartimenti dell'Amministrazione centrale. Una volta in possesso del modello, si possono inserire volumi nuovi ed operare delle simulazioni con dati diversi in poche ore; il vero sforzo è stato quello di modellizzare.
- La *Ernst & Young* non aveva l'obiettivo di raggiungere dei risultati: si sono solo rilevate le attività e si è verificato se tali attività fossero significative di tutto l'universo dei Dipartimenti pilota. Si è ritenuto di poter dare una risposta positiva e, se vi sono alcune imperfezioni, esse sono rimediabili e rielaborabili.
- Uno dei punti grandemente discussi è stato quello dei Dipartimenti che si trovano su più sedi; è opportuno ricordare, però, che il modello è stato definito ad organizzazione data. Non è stata fatta un'analisi puntuale per Dipartimento, ma nel sovrastimare i parametri si è tenuto conto di queste situazioni organizzative diverse.
- Non esiste un Dipartimento modello. Ci sono un'organizzazione data ed una qualità delle risorse. E' stato definito un modello che ha, comunque, i limiti di ogni modello. Esso ci consente di interpretare una realtà ma non di arrivare ad un risultato che consenta una riorganizzazione.

Il Presidente, al termine degli interventi, comunica che sarebbe opportuno che ogni Direttore controllasse la propria situazione ed entrasse in contatto con il responsabile di area presente nella Commissione per analizzare le posizioni dei singoli Dipartimenti. A seguito di questa ricognizione si potrà stabilire, assodata la veridicità di tutti i dati, che tipo di utilizzazione fare del documento. Se vi dovessero essere grossi squilibri, andrà individuata una linea per il riequilibrio.

A seguito di un'altra breve serie di interventi il prof. CELANT auspica di poter rendere nota prossimamente la data di un incontro da effettuare con la Società ed eventualmente con la dr. Semplici, per mettere a punto una strategia per valutare l'attività dei laboratori e delle biblioteche di Dipartimento tramite l'estensione della procedura utilizzata per le grandi biblioteche e per prospettare un'utilizzazione dei dati raccolti.

Il Presidente ringrazia i rappresentanti della Società *Ernst & Young* e propone di rimandare - data l'importanza di dover giungere ad una decisione in merito all'argomento di cui al punto 4 - ad una delle sedute successive la discussione sul punto 3.

Il Collegio approva.

3. Regolamento del Collegio

La discussione sull'argomento di cui al punto 3 viene rinviata ad una successiva seduta.

4. Relazione della Commissione per la Dipartimentalizzazione degli Istituti

Il Coordinatore della Commissione, prof. ULIVIERI, dà lettura della seguente relazione:

Il Collegio dei Direttori di Dipartimento, nella seduta dell'8/2/2001, ha proceduto alla nomina di una Commissione che si occupasse di stabilire delle linee guida che i residui Istituti dovranno seguire nel loro *iter* di trasformazione in Dipartimento.

La Commissione è composta dai professori: Francesco Battaglia, Stefano Biagioni, Andrea Di Porto, Mario Morcellini, Giancarlo Ortaggi, Guido Palladini, Carlo Ulivieri e Lucio Zichella.

La Commissione ha esaminato:

- L'adeguamento del Regolamento degli Istituti in relazione agli adempimenti di cui all'art.6 comma 9 dello Statuto de "La Sapienza".

- Le procedure per la trasformazione degli Istituti in Dipartimenti.

Dagli incontri tenutisi il 21 febbraio, il 5, il 13, il 20 e il 21 marzo è emerso quanto segue:

- La Commissione ha constatato l'assenza di parametri di riferimento, fatta eccezione per i criteri orientativi ed i limiti dimensionali prefigurati dal CUN e confermati dalla precedente Commissione.

- Essa ha inoltre rilevato il reale pericolo di un proliferare di nuovi Dipartimenti dimensionati al minimo che provocano un aggravio di spese ed una polverizzazione dei mezzi e delle risorse per l'Ateneo che si vede costretto, tra le altre cose, ad allocare un numero maggiore di unità di personale con la specifica funzione di segretario amministrativo.

- La Commissione fa presente che, dei Dipartimenti già esistenti, almeno 6 sono al di sotto delle 16 unità di personale docente dei quali 2 al di sotto persino delle 12 unità, pur volendo considerare nel novero il personale ricercatore.

La Commissione:

□ raccomanda di evitare una estrema atomizzazione della ricerca, frammentazione, duplicazione o dispersione delle strutture.

□ suggerisce, invece, di usare lo strumento della Sezione - appositamente contemplato dall'art.6 comma 7 dello Statuto de "La Sapienza" nonché dall'art. 10 del Regolamento-tipo dei Dipartimenti - al fine di permettere un'articolazione di più strutture, autonome per finalità e settori di ricerca, all'interno dello stesso Dipartimento e, al contempo, di favorire l'integrazione.

□ raccomanda di provvedere - nell'ambito dell'auspicata progressiva dipartimentalizzazione di tutto l'Ateneo - ad eliminare gli istituti mono-cattedra, anche tramite la confluenza in un Dipartimento, a condizione che vi sia coincidenza tra l'area scientifico-disciplinare dell'Istituto e quella del Dipartimento ovvero che la prima sia del tutto ricompresa in quella più ampia della struttura nella quale l'Istituto va a confluire.

□ raccomanda di studiare l'ipotesi di un monitoraggio, quanto meno triennale - pur nella salvaguardia rigorosa della libertà di ricerca scientifica e delle scelte di contenuto -della situazione delle risorse umane all'interno dei Dipartimenti già costituiti, per evitare che le strutture validamente costituite scendano, nel corso degli anni, al di sotto dei limiti dimensionali minimi.

□ ritiene che tra gli aspetti organizzativi dell'istituendo Dipartimento non può mancare un'adeguata consistenza numerica del personale tecnico-amministrativo il cui apporto all'attività scientifica è da considerare indispensabile.

Nella comprovata eventualità di più Dipartimenti atipici propone di destinare ai neoDipartimenti sottodimensionati, segretari amministrativi *ad interim*.

Per quanto sopra esposto la Commissione ritiene di poter proporre di mantenere come limiti dimensionali minimi, - riferiti alla I e II fascia ed ai ricercatori - il numero di 16 per i Dipartimenti tipici ed il numero di 12 per i Dipartimenti atipici.

La costituzione di un Dipartimento atipico deve considerarsi eccezionale e legata comunque a :

1. un numero di docenti non inferiore alle 12 unità.
2. motivate e straordinarie opportunità scientifico-didattiche.
3. l'esistenza di una congruità economico-finanziaria

Il Collegio approva a maggioranza.

Il prof. CELANT, considerato il tenore degli interventi e la percentuale dei votanti, propone di inviare agli Organi di vertice, unitamente alla relazione, una nota con la precisazione che la maggioranza ha prevalso con un piccolo margine e che gran parte dei votanti di minoranza si è espressa nel senso di porre ai Dipartimenti limiti dimensionali diversi: minimo di 15 docenti per i Dipartimenti atipici e 20 per quelli tipici o, in alternativa, una presenza nel novero dei proponenti di almeno il 50% di docenti di I e II fascia.

5. Varie ed eventuali

Non vi sono al punto 5 argomenti in discussione.

La seduta è tolta alle ore 12,45.

IL SEGRETARIO
Emanuela Goriani

IL PRESIDENTE
Attilio Celant