

## I DIPARTIMENTI UNIVERSITARI: STORIA E FUTURO DI UN MODELLO

Il Dipartimento universitario nasce con l'avvio della sperimentazione organizzativa e didattica degli atenei, promossa dall'art. 10 della legge 21 febbraio 1980 n. 28 (giudicata dall'allora Ministro della P.I. Valitutti la prima legge "dopo qualche decennio che incide a fondo sulle strutture dell'Università", in "Il Tempo" del 15 febbraio 1980) ed attuata con gli artt. 81 e seguenti del D.P.R. 11 luglio 1980 n. 382.

In tale contesto normativo, il dipartimento è inteso come "*organizzazione di uno o più settori di ricerca omogenei per fini o per metodo e dei relativi insegnamenti anche afferenti a più facoltà o più corsi di laurea della stessa facoltà*" (art. 83, c. 1). A tale organo sono riconosciute le seguenti attribuzioni: "il dipartimento promuove e coordina l'attività di ricerca; organizza o concorre all'organizzazione dei corsi per il conseguimento del dottorato di ricerca; concorre in collaborazione con i consigli di corso di laurea o di indirizzo con gli organi direttivi delle scuole di specializzazione e a fini speciali alla relativa attività didattica" (art. 85, c. 1). Salva, dunque, l'organizzazione dei corsi di dottorato di ricerca, in quanto attività postlaurea strumentale all'affinamento di un percorso di ricerca, per altre attività didattiche è contemplata soltanto la possibilità di una forma di *concorso-collaborazione* con altri organi (facoltà) nei modi stabiliti dalla normativa (art. 83, c. 2).

Come chiarito dalla Circolare del Ministero della Pubblica Istruzione, Direzione Generale Istruzione Universitaria, 24 marzo 1981 n. 266 dal titolo "La sperimentazione dipartimentale", dalla definizione normativa "si ricava un'opzione legislativa che privilegia un'assetto organizzativo prevalentemente orientato ad aggregare settori di ricerca e ad attribuire primario rilievo alla loro integrazione. Anche se il collegamento con l'attività didattica del Dipartimento non manca...sembra però di poter affermare che *il ruolo del dipartimento è soprattutto proiettato verso la ricerca scientifica*". Segue questa osservazione, di notevole interesse nella prospettiva attuale: "*quanto più è limitata l'area scientifica su cui incide il dipartimento, tanto meno potrà essere esaltata di conseguenza la sua funzione didattica. Quest'ultima postula...una connessione degli insegnamenti che non è fondata sulla loro omogeneità tematica o metodologica e che dunque non può rinvenire nel dipartimento un cenno fondamentale da cui mutuarne l'esplicazione. In termini più chiari, un'organizzazione per temi di ricerca induce ad una specializzazione interdisciplinare ed intersettoriale che mal si concilia con l'esigenza didattica soprattutto dei corsi di laurea in cui è prevalente l'insegnamento delle discipline di base*". Un dipartimento deputato soprattutto alla risoluzione dei problemi della ricerca associata implica pertanto la necessaria sopravvivenza delle Facoltà con funzioni essenzialmente didattiche. La citata circolare ministeriale rinviava all'autonomia delle università la ricerca di soluzioni organizzative tali da garantire "la contemporanea funzionalità di strutture tradizionali, quali le facoltà, e sperimentali, quali i dipartimenti".

Successivamente, nel celebrare un primo bilancio della sperimentazione al convegno di Pisa del giugno-luglio 1984, si è preso atto della diffusione della struttura dipartimentale, divenuta struttura base del sistema universitario, quindi "*non rinunciabile*". Così si legge nella circolare ministeriale 22 novembre 1984 n. 3059, dal titolo "Dalla sperimentazione dipartimentale alle esperienze dipartimentali", ove si aggiunge: "accertato che questa formula organizzativa si è ormai positivamente consolidata, *si tratta di affrontare con decisione i numerosi problemi che si pongono perché il suo funzionamento sia il più possibile armonizzato con il complesso delle finalità, delle funzioni e del sistema di governo delle università*".

La coesistenza tra vecchio e nuovo modello ha condotto alla diffusione di un sistema complicato di centri di decisione, caratterizzato da duplicazioni ed interferenze di funzioni che, per un verso, ha ridotto il ruolo delle facoltà a semplici "organismi di appartenenza dei docenti a qualsiasi livello", per altro verso, ha impedito ai dipartimenti di sviluppare in pieno le proprie potenzialità (cfr. P. MASSACCI, *Problemi e prospettive dell'organizzazione dipartimentale*, in *Rassegna sulla sperimentazione organizzativa e didattica nelle Università*, 3-4/1984, 172; D. DI RAGO, *Il dipartimento universitario in Italia*, in *Riv. giur. scuola*, 1989, 524-528).

La riforma Gelmini ha inteso superare la stagione della sperimentazione ed i problemi organizzativi cui la stessa ha dato luogo, esprimendo, sin dalla relazione governativa al disegno di legge (A.S. n. 1905) il seguente chiaro indirizzo: "Al fine di *eliminare duplicati di organi e snellire i processi decisionali, nonché integrare maggiormente la gestione della didattica e della ricerca*, si prevede una riorganizzazione dell'articolazione interna degli atenei ed in particolare:

- *l'attribuzione al dipartimento sia delle funzioni relative alla ricerca scientifica sia quelle didattiche e formative, attualmente svolte dalla facoltà;*
- *la riorganizzazione dei dipartimenti articolata secondo le dimensioni dell'ateneo...;*
- *la possibilità di istituire strutture di raccordo fra i dipartimenti, denominate facoltà o scuole, con un organo deliberante composto dai direttori di dip.... compito di coordinare e razionalizzare le attività didattiche, gestire i servizi comuni*".

Tale intendimento, pur con alcuni aggiustamenti in corso d'opera, si è tradotto nella formulazione dell'art. 2, c. 2, lettere a-c, a norma delle quali: al dipartimento (organo necessario di primo livello) sono attribuite le funzioni della

ricerca scientifica e delle attività didattiche e formative, oltre a quelle rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie; a strutture di raccordo comunque denominate (organi eventuali di secondo livello, senza competenze finali), sono invece attribuite funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione-soppressione di corsi di studio e la gestione di servizi comuni, funzioni attinenti all'assistenza nella discipline cliniche.

L'attuale assetto normativo impedisce, dunque, il mantenimento di disegni organizzativi con possibili confusioni di ruoli, per cui i corsi di studio, le scuole di specializzazione, i master, i corsi di dottorato, ogni altro corso di formazione e attività e servizi finali all'utenza, sono di competenza dei dipartimenti; alle strutture di 2° livello competono solo funzioni strumentali e di servizio (es. logistica, spazi, aule, edifici, servizi pulizia, biblioteche, musei, laboratori).

Centrale, a tali fini, sarà la declinazione del concetto di omogeneità che presiede al governo delle afferenze ai dipartimenti: quanto più si accentuerà, infatti, un'accezione puramente disciplinare-curriculare (per aree Cun o s.s.d.) dei dipartimenti, tanto più si sposteranno compiti didattici sulle strutture di raccordo, caratterizzandone dunque in senso forte un ruolo che apparirà non perfettamente in linea con il nuovo quadro normativo; quanto più, invece, si punterà sull'integrazione delle competenze disciplinari in funzione di percorsi formativi sviluppati in corsi di studio, tanto più si creeranno le condizioni per assicurare ai medesimi dipartimenti anche la gestione della didattica e si svuoteranno di compiti concorrenti le strutture di 2° livello.

La legge 240/2010, anche se in modo non pienamente coerente con le enunciazioni di principio sopra richiamate, spinge certamente nella seconda direzione, sterilizzando il ruolo delle strutture di raccordo per la quali andrebbe dunque escluso – ove esistenti - un coinvolgimento (anche di tipo puramente consultivo) nelle materie di competenza dei dipartimenti, così come nelle politiche di reclutamento e nella assegnazione e gestione dei relativi finanziamenti. Sempre al dipartimento dovrebbero essere assegnate le risorse amministrative e strumentali attualmente in dotazione alle facoltà per l'espletamento delle attività didattiche (es. Centri servizio e relative figure organizzative), nonché l'utilizzo in piena autonomia-responsabilità di un proprio budget di spesa. Gli stessi dipartimenti dovrebbero essere posti in grado di sviluppare un ruolo attivo anche all'esterno, ad esempio partecipando a gare pubbliche per l'aggiudicazione di incarichi e commesse ed incentivando lo svolgimento di incarichi retribuiti da parte dei propri professori e ricercatori a tempo pieno (es. le consulenze, che l'art. 6, c. 10, della legge 240 non limita più alle amministrazioni pubbliche).

Va tuttavia precisato che non esistono formule e modelli buoni in assoluto e per tutti i casi. Pertanto, poiché quando la motivazione a risolvere i problemi eccede la comprensione degli stessi aumenta la percentuale di errori e di insuccessi (come insegna A.O. HIRSCHMAN, *Come far passare le riforme*, Bologna, 1990, 139), pare opportuno prendere le mosse dall'analisi dei differenti modelli di compessità formativa esistenti nei singoli atenei e che appaiono sostenibili, in termini di proporzioni tra docenti e studenti, e conformi alla tipologia scientifico-disciplinare dell'ateneo (come prescritto dall'art. 2, c. 2, lett. d). Tale analisi, potrà anche condurre all'applicazione di un modello che, pure nel rispetto delle vedute indicazioni normative, risulti a geometria variabile per essere funzionale ad ipotesi particolari e differenziate. Non necessariamente, per esempio, una struttura di raccordo dovrà occuparsi di profili didattici, ove questi possano essere sufficientemente gestiti in autonomia dai singoli dipartimenti; limitandosi, in tali casi, a offrire per lo più servizi logistici comuni per le aule, biblioteche, laboratori, spazi. Nel caso, invece, in cui un corso di studio non sia facilmente attribuibile ad un dipartimento (ciò che può accadere soprattutto per alcune lauree triennali trasversalmente distribuite tra disparati settori disciplinari), si può pensare alla possibilità di una contitolarità di offerta didattica, la cui gestione concreta sia poi organizzata e razionalizzata dalla struttura di secondo livello, che assumerà così più incisivi compiti di coordinamento didattico. Affinché però la geometria variabile non si risolva in un elemento di confusione organizzativa e, soprattutto, in una clausola di salvaguardia dell'esistente e di perpetuazione di nicchie di potere, si potrebbe anche ipotizzare di valorizzare al massimo l'istanza semplificatrice sottesa alla riforma eliminando del tutto dall'architettura del sistema le strutture di secondo livello (la cui previsione facoltativa potrebbe anche intendersi, ad un livello macro di esercizio della discrezionalità, in termine di facoltà di non previsione statutaria) ed attribuendone le funzioni ad una commissione o giunta didattica di ateneo, competente a risolvere i problemi di prestito di docenza che non siano spontaneamente risolti dai singoli dipartimenti interessati. Si tratta di un'ipotesi di lavoro estrema, sulla quale appare però opportuno riflettere per testare la tenuta del nuovo modello, anche perché – situazioni particolari a parte, come il caso della medicina – per un verso appare inutile, se si vuole seguire seriamente lo spirito della riforma, istituire strutture cui affidare solo la gestione condominiale di spazi, edifici, parcheggi e relativi servizi; per altro verso, la voglia di strutture di secondo livello che si va diffondendo in tutti gli atenei, talvolta contrabbandata da esigenze di comparazione con altre università e sotto forma di mantenimento di visibilità esterna dei corsi di studio, lascia presagire una certa difficoltà di mantenere tali strutture entro le coordinate della funzionalità operativa e della leggerezza organizzativa.

Il rischio di una eccessiva dispersione disciplinare e di *free riders* appare comunque, in prospettiva, contenibile mediante il ricorso ad una rigorosa e selettiva politica delle chiamate (utile, a tal fine, il meccanismo dell'elenco dei s.s.d.), il cui governo è in ultima analisi affidato al nuovo C.d.A., sulla base di criteri oggettivi di produttività scientifica e didattica dei dipartimenti proponenti le chiamate e di effettiva sostenibilità delle rispettive offerte formative.

Prof. Gian Domenico Comporti  
Università degli Studi di Siena