



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del
15 OTT. 2013

Nell'anno **duemilatredecim**, addì **15 ottobre** alle ore **16.00**, presso il **Salone di rappresentanza**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0058609 del 10.10.2013, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **O M I S S I S**

Sono presenti: il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Francesco Avallone; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Maurizio Barbieri, prof. Bartolomeo Azzaro, dott.ssa Francesca Pasinelli, Sig. Domenico Di Simone, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Luca Lucchetti, sig.ra Federica Di Pietro; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

È assente giustificato: prof. Michel Gras.

Assistono per il Collegio dei Revisori Conti: dott. Domenico Mastroianni e dott.ssa Alessandra De Marco.

Il **presidente**, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'adunanza validamente costituita e apre la seduta.

..... **O M I S S I S**

DELIBERA

235/13

PERSONALE

4.1



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

15 OTT. 2013 **PIANO DI RIEQUILIBRIO DELLE DOTAZIONI ORGANICHE – PRIME
VALUTAZIONI**

Il Presidente sottopone all'attenzione del Consiglio di Amministrazione la seguente relazione predisposta dall'Area Organizzazione e Sviluppo in merito al piano di riequilibrio delle dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Come è noto, il Piano della Performance di Sapienza prevede, tra gli obiettivi del 2013, la predisposizione di un piano di riequilibrio delle dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione entro il mese di ottobre 2013.

La rilevanza strategica del suddetto obiettivo è strettamente correlata allo scenario economico e normativo nel quale la Sapienza (come le altre amministrazioni pubbliche) è chiamata ad operare.

E' infatti evidente che – nel contesto attuale, caratterizzato dai numerosi interventi legislativi volti alla contrazione della spesa pubblica, dai vincoli programmatici dettati dal D.Lgs. 49/2012 e dalla legge 135/2012 e, più in generale, dalle problematiche relative alla compatibilità di bilancio che hanno imposto una notevole riduzione del *turn over* – l'Amministrazione è tenuta a porre in essere tutte le attività necessarie ai fini dell'ottimizzazione e del riequilibrio tra le diverse strutture dell'Ateneo delle risorse umane allo stato disponibili.

Ciò allo scopo di garantire – nelle more di una futura e non ancora prevedibile ripresa della curva economica, tale da apportare al settore pubblico maggiori risorse anche in funzione di nuovo reclutamento esterno – la piena funzionalità dei servizi a livello centrale e decentrato ed il supporto adeguato al perseguimento delle *mission* istituzionali (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico), secondo un assetto che assicuri efficienza, efficacia e competitività all'istituzione, nell'ambito del sistema universitario complessivamente inteso.

A tal fine, è stato delineato un progetto di ridefinizione complessiva degli organici dell'Ateneo, sia per quel che concerne la Direzione Generale e le Aree organizzative, sia in relazione ai Dipartimenti e alle Facoltà, fondato sulla puntuale analisi dei processi lavorativi e dei carichi di lavoro nei vari ambiti amministrativo-gestionali, tecnico-scientifici e di biblioteca, integrata dal *benchmarking* con altre istituzioni universitarie di analoga complessità.

Tale processo di analisi, propedeutico all'individuazione dell'effettivo fabbisogno di personale, è già in fase avanzata per la Direzione Generale e le Aree

Area Organizzazione e Sviluppo

Il Direttore
Dott. Fabrizio De Angelis

Ufficio Sviluppo Risorse Umane

Il Capo Ufficio

Dott. Giuseppe William Rossi



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

15 OTT. 2013

Area Organizzazione e Sviluppo

Il Direttore

Dott. Fabrizio De Angelis

Ufficio Sviluppo Risorse Umane

Il Capo Ufficio

Dott. Giuseppe William Rossi

WW

organizzative e si sta avviando per i Dipartimenti e le Facoltà, con l'obiettivo di realizzare, già nel 2014, un piano organico ed integrato di ridefinizione complessiva delle dotazioni.

Ciò premesso, al fine di far fronte – nell'immediato – ad alcune urgenze correlate alle significative trasformazioni organizzative che hanno recentemente interessato l'Ateneo, gli Uffici preposti hanno formulato una prima proposta di riequilibrio che tiene conto delle innovazioni introdotte, in coerenza con i dettami della legge n. 240 del 2010, dal nuovo Statuto della Sapienza (emanato con D.R. 3689 del 29.10.2012), con particolare riguardo alla devoluzione essenzialmente dalle Facoltà ai Dipartimenti delle funzioni di supporto alla didattica.

Questo primo riequilibrio è volto ad assicurare che un contingente di personale delle Facoltà – che espleta con prevalenza funzioni di supporto alla didattica – transiti ai Dipartimenti per assicurare ai medesimi la necessaria collaborazione per le attività, ivi incluse quelle connesse alla didattica, nel frattempo prese in carico dalle strutture dipartimentali.

La suddetta proposta, corredata dall'indicazione quantitativa delle unità di personale coinvolte e completa dei relativi allegati tecnici (che in questa fase non vengono sottoposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione perché, come si dirà, saranno oggetto di ulteriore confronto con gli attori istituzionali interessati), è già stata presentata alle istanze rappresentative dei Dipartimenti (Giunta e Collegio dei Direttori di Dipartimento) ed ai Presidi di Facoltà.

All'esito di tale confronto, pur nella diversità di posizioni, si è registrata una condivisione di massima in ordine alla necessità di attuare il piano di riequilibrio; tuttavia, si è stabilito di procedere ad una ulteriore fase di verifica in merito alla quantificazione/qualificazione dei parametri adottati ai fini della individuazione del contingente di personale eventualmente coinvolto nel processo di mobilità.

Pertanto, nelle more della presentazione di un dettagliato piano operativo da sottoporre a tutti gli attori istituzionali, previa verifica delle specifiche esigenze di personale delle Facoltà e dei Dipartimenti, si ritiene necessario procedere, in questa sede, alla presentazione di un documento di carattere metodologico, che costituisce il presupposto delle misure operative che saranno successivamente definite.

Nella formulazione dell'allegato piano di riequilibrio, si è ritenuto opportuno prendere le mosse da un parere formulato dal Collegio dei Direttori di Dipartimento nella seduta del 10 ottobre 2011, con cui erano stati approvati indicatori e pesi utili all'identificazione del volume di attività per dipartimento, che sono stati riesaminati, integrati ed aggiornati alla luce di una indagine complessiva sulle attività gestite dai Dipartimenti e dalle Facoltà.

In particolare, il nuovo "set" di indicatori è stato calibrato sul complesso del personale in servizio presso le Facoltà con inquadramento nell'area amministrativa.

Fermi restando i parametri relativi alle attività che le Facoltà hanno mantenuto, il calcolo per individuare il contingente di personale coinvolto nel riequilibrio è stato effettuato inserendo una "attenuazione" del peso dei fattori correlati alla didattica (Studenti e Corsi di laurea) rispetto a quello originariamente determinato.



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

15 OTT. 2013

Area Organizzazione e Sviluppo
Il Direttore
Dott. Fabrizio De Angelis

Ufficio Sviluppo Risorse Umane
Il Capo Ufficio
Dott. Giuseppe William Rossi

Dallo "scarto" tra la "Somma Personale TA per studenti e Personale TA per Corsi di laurea" e la "Somma Personale con peso proporzionalmente inferiore" si sono ottenute le unità di personale delle Facoltà che, in quanto preposte alle funzioni di supporto alla didattica (oggi devolute essenzialmente ai Dipartimenti), formerebbero il contingente da poter redistribuire tra le medesime strutture dipartimentali.

Gli Uffici preposti hanno altresì ritenuto opportuno affiancare al modello di calcolo appena descritto una indagine sul campo in ordine al personale delle Facoltà che effettivamente svolge funzioni riconducibili – prevalentemente – al supporto alla didattica, anche al fine di verificare l'attendibilità degli indicatori adottati.

Da tale indagine è emerso che il numero effettivo di unità di personale adibito alla didattica è relativamente inferiore rispetto a quello derivante dalla mera applicazione del modello di calcolo prospettato.

Sulla scorta di questa indagine, si è dunque ipotizzata una proposta di riequilibrio con "abbattimento percentuale" del contingente disponibile, che potrebbe essere redistribuito tra le strutture dipartimentali che hanno effettivamente assunto in carico la gestione della didattica e tra le stesse Facoltà che – a differenza della generalità delle Facoltà dell'Ateneo – detengono ancora, di fatto, la gestione dei corsi di studio.

Il momento conclusivo del processo in esame (che peraltro, come si è detto in precedenza, dovrà ancora "scontare" passaggi istituzionali volti alla individuazione del contingente disponibile) sarà, quindi, rappresentato dalla redistribuzione di un determinato numero di unità di personale.

In tal senso, è stato anche elaborato un modello di calcolo finalizzato alla redistribuzione del contingente disponibile, che prevede – quale fattore principale ai fini dell'assegnazione di personale – il numero dei corsi di laurea incardinati su ciascuna struttura (fermo restando che il personale destinato ai Dipartimenti e alle Facoltà suindicate potrà naturalmente essere adibito – oltre che alle funzioni di supporto alla didattica, sui cui poggia, con carattere di prevalenza, il processo in argomento – anche ad altre funzioni proprie della *mission* istituzionale delle strutture assegnatarie).

In ordine alle modalità di gestione della suddetta redistribuzione del personale, si ritiene possibile, in primo luogo, il ricorso allo strumento della mobilità volontaria del personale interessato e, in subordine, ad altre soluzioni organizzative che l'Amministrazione riterrà di adottare nel quadro di uno specifico regolamento sulla mobilità.

Il Presidente invita il Consiglio di Amministrazione a deliberare in merito.

Allegati parte integrante:

- 1) Piano di riequilibrio delle dotazioni organiche



..... OMISSIS

Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

15 OTT. 2013

DELIBERAZIONE N. 235/13

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Letta la relazione istruttoria;
- Visto lo Statuto vigente di Ateneo, emanato con D.R. n. 3689 del 29.10.2012 pubblicato sulla G.U. n. 261 in data 8.11.2012;
- Visto il Piano Strategico 2012-2015 ed il Piano della Performance 2013 di Sapienza Università di Roma;
- Considerato che in data 14.10.2013 si è svolta una riunione di consultazione sindacale sul tema del riequilibrio delle dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo;
- Tenuto conto di quanto emerso nel corso del dibattito;
- Presenti 10, votanti 8: con voto unanime espresso nelle forme di legge dal rettore e dai consiglieri: Polimeni, Barbieri, Azzaro, Di Simone, Chiaranza, Lucchetti e Di Pietro

DELIBERA

di approvare il documento metodologico inerente il piano di riequilibrio delle dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con riserva di approvare il suddetto piano una volta definiti i necessari profili operativi, anche in esito alle risultanze degli ulteriori momenti di confronto che dovranno intervenire con tutti gli attori istituzionali coinvolti.

Letto, approvato seduta stante per la sola parte dispositiva.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

..... OMISSIS

h. 1



ALLEGATO 1

PIANO DI RIEQUILIBRIO DELLE DOTAZIONI ORGANICHE

I. Premessa: lo scenario economico-normativo

Il Piano della *Performance* di Sapienza prevede, tra gli obiettivi del 2013, la predisposizione di un piano di riequilibrio delle dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

L'esigenza di realizzare il suddetto piano è strettamente correlata al difficile scenario economico e normativo nel quale la Sapienza (come le altre amministrazioni pubbliche) è chiamata ad operare: come è noto, i recenti interventi legislativi finalizzati alla contrazione della spesa pubblica, i vincoli programmatici dettati dal D.Lgs. 49/2012 e dalla legge 135/2012 e, più in generale, le problematiche relative alla compatibilità di bilancio hanno imposto una notevole riduzione (di fatto, un "blocco") del *turn over* e, in particolare, del ricorso al reclutamento esterno, con conseguente e inevitabile "ridimensionamento" dell'organico.

Basti considerare, al riguardo, che nel 1996 si registravano n. 6766 unità di personale tecnico-amministrativo complessivamente in servizio, incluse quelle operanti al Policlinico, all'epoca ancora a gestione diretta; al 31.12.2012 sono invece risultate in servizio n. 4202 unità di personale, incluse le 2118 assegnate funzionalmente ai Policlinici – con una differenza in negativo di ben 2564 unità di personale – con la conseguenza che oggi la Sapienza si trova ad operare con quasi il 40% di personale di ruolo in meno.



Tali dati sono di per sé sufficienti a dimostrare la rilevanza strategica dell'obiettivo *de quo*, atteso che – nel contesto attuale e nelle more di una futura e non ancora prevedibile ripresa della curva economica, tale da apportare al settore pubblico maggiori risorse anche in funzione di nuovo reclutamento esterno – l'unica via percorribile per l'Amministrazione è quella dell'ottimizzazione e del "riequilibrio" tra le diverse strutture dell'Ateneo delle risorse umane allo stato disponibili, nel rispetto delle categorie professionali di inquadramento, anche attraverso azioni di impulso, motivazione, responsabilizzazione, incentivazione, benessere organizzativo, "flessibilizzazione" nell'utilizzo.

Tanto è vero che il processo di aggregazione dei Dipartimenti e delle Facoltà ultimato nel 2011, e ancor più il recentissimo riassetto dell'Amministrazione Centrale, sono stati informati a criteri non solo di economicità, ma anche di miglioramento organizzativo e di razionalizzazione dell'apparato gestionale.

II. Analisi delle dotazioni organiche – Strutture decentrate

Alla luce di quanto sopra, si è ritenuto necessario adottare un "modello di calcolo" funzionale al riequilibrio proposto tra le strutture dell'Ateneo.

Ovviamente, nell'elaborazione del suddetto "modello" si è tenuto conto delle innovazioni introdotte, in coerenza con i dettami della legge n. 240 del 2010, dal nuovo Statuto della Sapienza emanato con D.R. 3689 del 29.10.2012, con particolare riguardo alla **devoluzione essenzialmente ai Dipartimenti delle funzioni di supporto alla didattica.**

Inoltre, per quanto concerne le strutture decentrate, si è ritenuto opportuno prendere le mosse dal parere n. 32/11 del Collegio dei Direttori di



Dipartimento, con cui erano stati approvati indicatori e pesi utili all'identificazione del volume di attività per dipartimento), che sono stati riesaminati, integrati ed aggiornati, alla luce di una indagine complessiva sulle attività gestite dai Dipartimenti e dalle Facoltà.

Sono state effettuate alcune analisi volte a verificare, anzitutto, i rapporti interni tra strutture omogenee, prendendo in considerazione determinati indicatori ai quali è stato attribuito uno specifico peso.

In primo luogo, sono stati confrontati i dati relativi al personale dell'area amministrativa in servizio presso le Facoltà in data anteriore ed in data successiva all'entrata in vigore del nuovo Statuto della Sapienza, al fine di poter ipotizzare una più equa distribuzione del suddetto personale all'interno delle diverse strutture, anche alla luce della diversa attribuzione di competenze definita nel nuovo Statuto.

Si fa presente al riguardo che, nell'attuale fase di transizione derivante dall'applicazione delle norme statutarie, è stato preso in considerazione soltanto il personale dell'area amministrativa, in quanto, come si vedrà, il fattore prevalente ai fini dell'ipotesi di "riequilibrio" delle dotazioni organiche è stato individuato nell'attività di gestione della didattica (devoluta – in virtù delle disposizioni dettate dalla legge 240/2010 come recepite dallo Statuto di Ateneo – essenzialmente ai Dipartimenti); attività che, di norma, è svolta dal personale dell'area amministrativa.

Successivamente, nel corso del 2014, anche il personale dell'area tecnico-scientifica e bibliotecaria, sia delle strutture decentrate, sia dell'Amministrazione Centrale, sarà preso in considerazione nell'ambito della rilevazione dei carichi di lavoro e dell'analisi di *benchmarking* (di cui si tratterà successivamente).



Il a) - Per quanto riguarda l'analisi relativa alle Facoltà per il periodo antecedente l'entrata in vigore del nuovo Statuto, ai fini dell'identificazione del volume di attività per struttura, si sono scelti i seguenti indicatori con attribuzione di un determinato peso percentuale:

Studenti

Docenti

Mandati

Corsi di laurea¹

Relativamente ai suddetti indicatori si specifica quanto segue:

Docenti: i dati si riferiscono al personale a tempo determinato ed a tempo indeterminato e sono stati estrapolati dalla piattaforma CSA.

Mandati: i dati si riferiscono a tutti i mandati anno 2011 con esclusione dei titoli 9 (partite di giro) e 10 (trasferimenti) e sono stati forniti dall'Area Contabilità Finanza e Controllo di Gestione.

Corsi di laurea: i dati si riferiscono all'offerta formativa a.a. 2012/2013 e sono stati forniti dall'Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio

Studenti: i dati si riferiscono agli studenti iscritti ed immatricolati nell'a.a. 2011/2012 e sono stati estratti dalle pagine web dell'Area Servizi agli Studenti dell'Ateneo.

Per ciò che concerne il personale tecnico-amministrativo si è preso in considerazione il solo personale dell'area amministrativa, a tempo

¹ Occorre precisare che, tra gli indicatori, non sono stati presi in considerazione quelli relativi agli "spazi" ed alle sedi gestite dalle strutture decentrate, in quanto detti indicatori assumono rilevanza soprattutto con riferimento ad altre categorie di personale, tra cui gli addetti ai servizi ausiliari, ai laboratori ed alle biblioteche.



determinato ed a tempo indeterminato, in servizio alla data del 30.9.2012², sulla base dei dati estrapolati dalla piattaforma CSA.

Posto che il totale del personale dell'area amministrativa in servizio alla data del 30.9.2012 presso le Facoltà è risultato essere di n. 162 unità, per ciascun indicatore (x) si è impostata la seguente formula:

$$\text{indicatore } x = 162 * \text{peso } x / 100$$

Si è così ottenuta la suddivisione del personale TA in funzione dell'attività svolta sulla base dei pesi ad ogni attività attribuiti.

E' stato quindi calcolato anche il personale impiegato nelle diverse attività in relazione a ciascuna Facoltà, sempre sulla base dei pesi percentuali dell'attività cui si riferiscono, come nell'esempio di seguito specificato:

$$\text{personale TA per studenti} = \% \text{ studenti Facoltà A su totale} * \text{n. personale TA totale assegnato agli studenti} / 100$$

Detto calcolo è stato effettuato per tutte le Facoltà e per tutti i diversi indicatori presi in considerazione.

Il b) - Si è quindi passati ad analizzare i dati estrapolati relativi alle Facoltà in data successiva all'entrata in vigore del nuovo Statuto di Sapienza.

Relativamente ai suddetti indicatori si specifica quanto segue:

Docenti: i dati si riferiscono al personale a tempo determinato ed a tempo indeterminato e sono stati estrapolati dalla piattaforma CSA.

Mandati: i dati si riferiscono a tutti i mandati anno 2012 con esclusione dei titoli 9 (partite di giro) e 10 (trasferimenti) e sono stati forniti dall'Area Contabilità Finanza e Controllo di Gestione.

² Il 30.9.2012 rappresenta l'ultima data prima dell'entrata in vigore del nuovo Statuto in relazione alla quale i dati estrapolati da CSA possono essere raffrontati con quelli certificati da DATAMART.



Corsi di laurea: i dati si riferiscono all'offerta formativa a.a. 2013/2014 e sono stati forniti dall'Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio

Studenti: i dati si riferiscono agli studenti iscritti ed immatricolati nell'a.a. 2012/2013 ed è stato preso dalle pagine web dell'Area Servizi agli Studenti dell'Ateneo.

Per ciò che concerne il personale tecnico-amministrativo si è preso in considerazione il solo personale dell'area amministrativa, a tempo determinato ed a tempo indeterminato, in servizio alla data del 31.05.2013 sulla base dei dati estrapolati dalla piattaforma CSA.

Si è proceduto analogamente a quanto specificato nel punto II a) ai fini del calcolo del personale teoricamente adibito ad ogni singola attività in relazione a ciascuna Facoltà.

Peraltro, posto che il peso attribuito agli indicatori relativi ai mandati e ai docenti deve necessariamente rimanere invariato non essendo variata l'incidenza di detta attività in capo alle Facoltà, si è proceduto ad analizzare specificamente i soli indicatori rapportabili alla didattica, cioè quelli relativi agli Studenti ed ai Corsi di Laurea alla luce di quanto previsto nel nuovo Statuto in materia di devoluzione delle competenze.

In particolare, si è ritenuto congruo attribuire un peso inferiore ai suddetti indicatori, attesa la minore incidenza che l'attività didattica risulta avere all'interno delle singole Facoltà.

III. Ipotesi di redistribuzione – Strutture decentrate



Si è, quindi, proceduto a calcolare, relativamente ai dati di cui al punto II b), il nuovo numero di unità di personale per gli indicatori "Studenti" e "Corsi di laurea" sulla base del nuovo minor peso attribuitogli.

Dallo "scarto" tra la Somma "Personale TA per studenti e Personale TA per C.d.L." e la "Somma Personale con peso proporzionalmente inferiore" si ottengono le unità di personale delle Facoltà che, in quanto preposte alle funzioni di supporto alla didattica (oggi devolute essenzialmente ai Dipartimenti) formerebbero il contingente da poter redistribuire tra le medesime strutture dipartimentali.

Al riguardo, occorre peraltro ricordare che alcune Facoltà (in particolare, Architettura, Farmacia e Medicina, Medicina e Psicologia, Medicina ed Odontoiatria) – in ragione della peculiare natura dei rispettivi assetti organizzativi dipartimentali – continuano, di fatto, ad essere direttamente coinvolte nella gestione dell'attività didattica.

Pertanto, si è ritenuto che le suddette Facoltà debbano essere computate, al pari dei Dipartimenti afferenti alle altre Facoltà, tra le strutture alle quali potrebbero essere attribuite unità di personale nei limiti del contingente disponibile.

Ciò posto, si è altresì ritenuto opportuno integrare il modello di calcolo appena descritto con una indagine sul campo in ordine al personale delle Facoltà che effettivamente svolge funzioni prevalentemente riconducibili al supporto alla didattica.

Di conseguenza, alla luce dell'effettiva consistenza numerica del personale adibito all'attività didattica nell'ambito delle Facoltà e tenuto conto delle funzioni di coordinamento tuttora attribuite alle medesime strutture, è stata



presa in considerazione, ai fini della proposta di riequilibrio, una determinata quota del contingente disponibile.

La redistribuzione delle suddette unità di personale potrebbe essere effettuata, nell'ambito delle strutture dipartimentali e delle quattro Facoltà summenzionate (Architettura, Farmacia e Medicina, Medicina e Psicologia, Medicina ed Odontoiatria), sulla base di un modello di calcolo che prevede – quale fattore principale ai fini dell'assegnazione di personale – il numero dei corsi di laurea incardinati su ciascuna struttura (fermo restando che il personale destinato ai Dipartimenti e alle quattro Facoltà summenzionate potrà naturalmente essere adibito – oltre che alle funzioni di supporto alla didattica, sui cui poggia, con carattere di prevalenza, il processo in argomento – anche ad altre funzioni proprie della *mission* istituzionale delle strutture assegnatarie).

Alla luce di tali risultanze, l'Amministrazione potrà quindi dare avvio alle conseguenti misure operative, volte all'attuazione del riequilibrio nei termini ipotizzati.

In tal senso, si prevede il possibile ricorso, già con il nuovo esercizio finanziario 2014, a processi di mobilità volontaria del personale interessato e/o ad altri strumenti organizzativi che l'Amministrazione riterrà di adottare nel quadro di uno specifico regolamento sulla mobilità.

Si ribadisce, in ogni caso, che tale ipotesi di redistribuzione nasce dall'esigenza di operare, nel breve termine, un riequilibrio delle dotazioni organiche nell'attuale fase di transizione derivante dall'applicazione delle norme statutarie, fermo restando che anche le strutture decentrate, al pari dell'Amministrazione Centrale, saranno oggetto nel corso del prossimo anno di una accurata analisi dei processi lavorativi e dei carichi di lavoro,



nell'ambito della quale – come detto – sarà preso in considerazione non solo il personale dell'area amministrativa, ma anche il personale dell'area tecnico-scientifica e bibliotecaria.

Il suddetto approccio per processi lavorativi e carichi di lavoro potrà essere altresì integrato o – qualora fosse ritenuto opportuno – sostituito con una metodologia di tipo comparativo con altre istituzioni universitarie di analoga complessità (analisi di *benchmarking*).