



UNIVERSITÀ DI PISA

## Modello generale di organizzazione dell'assetto tecnico-amministrativo dell'Università di Pisa

### 1. Il modello organizzativo dell'Università di Pisa: sviluppo e aggiornamenti dal 2017

Ai sensi dell'art. 170 del Regolamento Generale di Ateneo (RGA), il modello generale di organizzazione dell'assetto tecnico-amministrativo sia dell'amministrazione centrale che delle strutture didattico-scientifiche e di servizio è elaborato dal Direttore Generale e approvato dal Consiglio di Amministrazione (CdA), sentito il Senato Accademico (SA).

La micro-organizzazione delle strutture è invece definita dal Direttore Generale, sentiti i responsabili apicali delle strutture organizzative di primo livello (Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Direttori di Centro e Presidenti di Sistema).

A seguito della riforma introdotta dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, l'Università di Pisa ha adottato un modello di organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici coerente con la normativa vigente e con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di riferimento.

Il modello generale dei servizi amministrativi e tecnici, in vigore dal 1° marzo 2017, prevede l'articolazione dell'Ateneo in Direzioni, Uffici e Unità in staff al Rettore e al Direttore Generale, nonché in Dipartimenti, Centri di Ateneo e Sistemi<sup>1</sup>.

L'adozione del modello ha consentito il superamento di un'impostazione rigida, orientata alla mera erogazione di servizi, a favore di una impostazione organizzata per processi, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Sono stati individuati i seguenti macroprocessi dell'Università:

- le attività istituzionali primarie (didattica, ricerca, innovazione e trasferimento delle conoscenze);
- le attività direzionali di programmazione, organizzazione e controllo;
- le attività di supporto, cioè che sostengono e garantiscono tutti gli altri processi e che connotano l'Amministrazione centrale (logistica, gestione del personale, etc.);
- le attività di rilevanza strategica che si "esauriscono" al realizzarsi dell'obiettivo.

Ciò ha portato a individuare cinque ambiti di attività, strettamente collegati e interdipendenti, nei quali collocare le strutture organizzative dell'Ateneo:

- 1) Dipartimenti, Scuole e Centri di Ateneo: è l'ambito centrale dell'Ateneo, dato dalle strutture nelle quali si svolgono le attività istituzionali primarie dell'Università (ricerca, didattica e terza missione/valorizzazione delle conoscenze);
- 2) Musei e Biblioteche: è dato dai due Sistemi che gestiscono in modo unitario e coordinato il patrimonio bibliografico, documentale, museale e delle collezioni di Ateneo;
- 3) supporto istituzionale: è l'ambito che comprende le strutture che garantiscono le attività amministrative e gestionali per la didattica e la ricerca (uffici centrali dedicati alla didattica e alla ricerca e segreterie amministrative presso Dipartimenti, Scuole e Centri di Ateneo);
- 4) supporto gestionale: ambito che comprende le strutture centrali che traducono in azioni le linee strategiche di governo e garantiscono gli adempimenti normativi e nei confronti dei Ministeri, detengono conoscenze specialistiche utili a orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico-finanziaria dell'Ateneo;
- 5) supporto tecnico: ambito in cui sono collocate le strutture che gestiscono le attività di natura tecnica necessarie al funzionamento dell'Ateneo.

Gli ambiti di attività individuati, tra loro strettamente interdipendenti, hanno costituito il criterio principale per la definizione delle strutture organizzative dell'Ateneo, secondo la seguente articolazione:

- **Dipartimenti, Scuole Interdipartimentali e Centri di Ateneo**, cui afferiscono le attività istituzionali primarie di ricerca, didattica e terza missione;

<sup>1</sup> Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi di Ateneo rappresentano le strutture di primo livello.

- **Musei e Biblioteche**, ricondotti a Sistemi (Sistema Museale di Ateneo e Sistema Bibliotecario di Ateneo) deputati alla gestione del patrimonio bibliografico, documentale, museale e delle collezioni di Ateneo;
- **Direzioni**, dedicate al:
  - supporto istituzionale: Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, Direzione Servizi per la Ricerca, Direzione Area di Medicina;
  - supporto gestionale: Direzione Gare, Contratti e Logistica, Direzione del Personale, Direzione Finanza e Fiscale, Direzione Affari Legali e Generali, Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale;
  - supporto tecnico: Direzione Edilizia e Telecomunicazione e Direzione Servizi informatici e Statistici.

Nel corso del 2019 è stato effettuato un monitoraggio delle Direzioni e dei Sistemi, finalizzato alla verifica dell'efficacia del Modello organizzativo adottato. L'analisi ha fatto emergere criticità di diversa natura che hanno condotto, nel corso del 2020, all'adozione delle seguenti modifiche al modello:

- separazione della Direzione Edilizia e Telecomunicazioni in due Direzioni autonome: Direzione Edilizia e Direzione Infrastrutture Digitali;
- istituzione del Sistema Informatico di Ateneo, con trasferimento a esso delle competenze precedentemente attribuite alla Direzione Servizi informatici e statistici con conseguente disattivazione della medesima Direzione.

Nel corso degli anni successivi sono stati istituiti nuovi Centri di Ateneo, nonché nuovi Uffici e Unità in staff al Direttore Generale e, in generale, presso le Direzioni; si è altresì proceduto al trasferimento di numerosi processi e attività tra le Direzioni, con conseguenti rimodulazioni dei provvedimenti organizzativi interni e ridenomiazioni delle stesse.

Attualmente, il modello generale di organizzazione dell'Ateneo si articola come segue:

- **Amministrazione Centrale**, organizzata in **9 Direzioni**, oltre a **Uffici e Unità in Staff al Rettore e al Direttore Generale**, deputate al presidio dei servizi tecnico-amministrativi e alla gestione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, di carattere generale;
- **20 Dipartimenti**, deputati alla promozione, al coordinamento e alla gestione delle attività di didattica, ricerca e terza missione;
- **9 Centri di Ateneo**, dotati di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, finalizzati allo svolgimento di attività formative, di ricerca e/o di fornitura e gestione di servizi di interesse permanente per l'intera Università;
- **2 Scuole Interdipartimentali**, con funzioni di raccordo, coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e di gestione di servizi comuni;
- **3 Sistemi** unitari e coordinati preposti rispettivamente alla gestione e valorizzazione del patrimonio museale, bibliografico-documentale e dei servizi informatici dell'Ateneo.

Nei paragrafi che seguono saranno esaminate le singole articolazioni del modello generale di organizzazione dell'Ateneo, nella configurazione attualmente vigente.

### 1.1. L' Amministrazione Centrale

L' Amministrazione centrale è articolata in 9 Direzioni, oltre a Uffici e Unità in staff al Rettore e al Direttore Generale. Le Direzioni sono dotate di autonomia amministrativa e gestionale.

- Direzione Area di Medicina
- Direzione del Personale
- Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione
- Direzione Edilizia
- Direzione Finanza e Fiscale
- Direzione Gare, Contratti e Logistica
- Direzione Legale
- Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze
- Uffici e Unità in staff al Rettore e al Direttore Generale (Direzione Generale)

Alle Direzioni sono preposti i **Dirigenti**. Ai sensi dell'art. 42 dello Statuto e dell'art. 170 del RGA, ai Dirigenti competono le funzioni amministrative, gestionali e tecniche, esercitate mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo, per lo svolgimento dei procedimenti, dei processi e delle attività loro attribuiti dai regolamenti, con responsabilità sui relativi risultati.

Alle Direzioni è affidato il coordinamento e il presidio dei servizi tecnico-amministrativi, nonché la gestione dei servizi di supporto alle attività di didattica, ricerca e terza missione con valenza generale.

In relazione alla propria missione, le Direzioni si distinguono in:

- Direzioni di supporto diretto alle attività istituzionali: Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione, Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze, Direzione Area di Medicina;
- Direzioni di supporto gestionale e tecnico: Direzione Gare, Contratti e Logistica, Direzione del Personale, Direzione Finanza e Fiscale, Direzione Legale, Direzione Edilizia, Direzione Generale (composta dagli Uffici/Unità in staff al Rettore e al Direttore Generale).

Ciascuna Direzione è articolata in unità organizzative di terzo livello (Unità) che ne denotano l'ambito di operatività per aggregazione di attività affini, e che costituiscono l'ossatura stessa. Alle Unità è preposto un funzionario (**Responsabile di Unità**) e possono a loro volta essere poste sotto il coordinamento di una posizione di Area di Elevate Professionalità (**Coordinatore**, PO di secondo livello), oppure dipendere direttamente dal dirigente.

Nella Direzione Legale e Gare sono altresì presenti PO di terzo livello finalizzate allo svolgimento di funzioni che richiedono l'iscrizione a ordini professionali o alti livelli di specializzazione e competenza. A tali posizioni è correlato un incarico di responsabilità (**Responsabile di PO**).

Gli Uffici e le Unità in staff svolgono attività di supporto alla gestione dell'Ateneo e all'attuazione delle linee strategiche della governance di Ateneo, assicurando altresì la gestione degli adempimenti normativi di carattere generale e nei confronti dei Ministeri, nonché attività di consulenza specialistica finalizzate a orientare e supportare le strutture dedicate alle attività istituzionali.

A ciascun Ufficio in staff corrisponde una posizione organizzativa di secondo livello correlata ad un incarico attribuito dal Direttore Generale, previo confronto con l'eventuale organo monocratico di riferimento, a personale di Area delle Elevate Professionalità (**Responsabile di Ufficio in Staff**).

Le Unità in Staff al Rettore o al Direttore Generale sono Unità organizzative di terzo livello preposte ad attività di carattere amministrativo-gestionale, professionale o specialistico che operano a supporto della governance e di tutte le strutture dell'Ateneo. A ciascuna Unità di staff corrisponde una posizione organizzativa di terzo livello correlata ad un incarico attribuito dal Direttore Generale, previo avviso interno, a personale di Area Funzionari (**Responsabile di Unità**).

I compiti e le responsabilità dei titolari delle posizioni organizzative attivate nell'Amministrazione centrale sono definiti dalla Direttiva regolamentare sull'organizzazione di Ateneo (d.d. prot. n. 13258 del 3 febbraio 2026).

Allo scopo di conferire a determinati servizi o attività un'immediata riconoscibilità interna ed esterna, presso le Direzioni e gli Uffici di staff è possibile inoltre attivare articolazioni denominate sezioni, servizi, ecc. date dall'aggregazione di attività affini cui non corrisponde alcuna posizione organizzativa. La responsabilità delle suddette articolazioni è attribuita ad una posizione organizzativa di secondo o terzo livello già attiva nella struttura oppure direttamente al Dirigente.

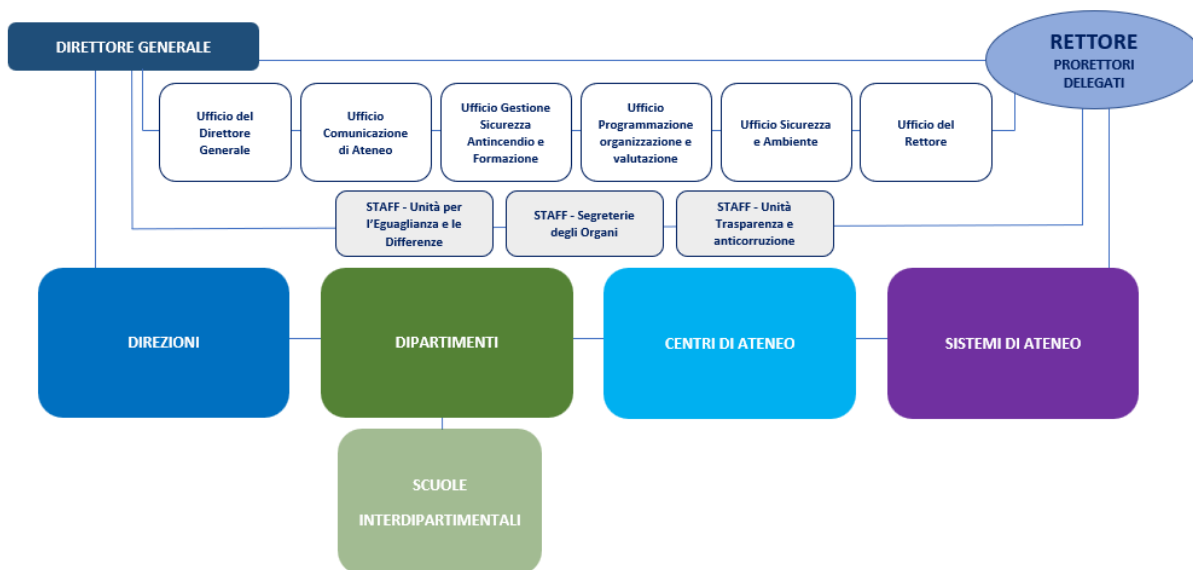


Figura 1 - Organigramma di Ateneo

## 1.2. I Dipartimenti

L'Ateneo si articola in 20 Dipartimenti. Ai Dipartimenti sono preposti i Direttori di Dipartimento.

Ai sensi degli artt. 22 e 42 dello Statuto e dell'art. 170 del RGA, i Dipartimenti hanno autonomia amministrativa e gestionale e i Direttori degli stessi, oltre a esercitare le funzioni connesse alla loro carica, sono investiti dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta.

- Dipartimento di Biologia
- Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
- Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere
- Dipartimento di Economia e Management
- Dipartimento di Farmacia
- Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Informatica
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale
- Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
- Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali
- Dipartimento di Medicina clinica e sperimentale
- Dipartimento di Patologia chirurgica, medica, molecolare e dell'area critica
- Dipartimento di Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in Medicina e Chirurgia
- Dipartimento di Scienze Politiche
- Dipartimento di Scienze Veterinarie
- Dipartimento di Scienze della Terra

Presso ogni dipartimento è prevista una posizione organizzativa di secondo livello di **Responsabile Amministrativo**, correlata ad un incarico attribuito a personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità.

Presso ogni Dipartimento sono attivate tre strutture organizzative di terzo livello per la gestione dei servizi amministrativi:

- Unità Bilancio e servizio generali;
- Unità Didattica;
- Unità Ricerca.

Per ciascuna delle suddette Unità dipartimentali è prevista una posizione organizzativa di terzo livello di **Responsabile di Unità**, attribuito a personale appartenente all'Area dei Funzionari.

I compiti e le responsabilità del Responsabile Amministrativo e dei Responsabili di Unità dei Dipartimenti sono definiti dalla Direttiva regolamentare sull'organizzazione di Ateneo (d.d. prot. n. 13258 del 3 febbraio 2026).

Allo scopo di conferire a determinati servizi o attività un'immediata riconoscibilità interna ed esterna, all'interno del Dipartimento è possibile inoltre attivare articolazioni denominate sezioni, servizi, etc... date dall'aggregazione di attività affini cui non corrisponde alcuna posizione organizzativa; tali articolazioni, e le connesse Responsabilità, fanno capo al Responsabile Amministrativo o al Responsabile dell'Unità presso la quale sono incardinate.

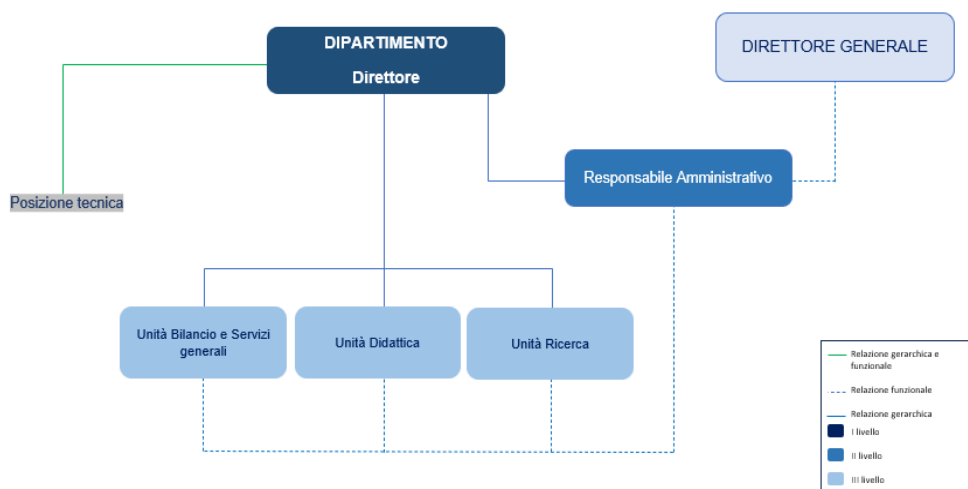
Quanto descritto non si applica ai tre Dipartimenti di area medica<sup>2</sup>, la cui organizzazione dei servizi amministrativi è affidata alla Direzione Area di Medicina con specifici Settori: Settore Bilancio, patrimonio e affari generali, Settore Didattica e Settore Ricerca.

I **servizi tecnici collegati ai laboratori dei Dipartimenti** sono disciplinati dalla Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (d.d. prot. n. 42128 del 18 dicembre 2014).

La Direttiva prevede che, nelle strutture in cui sono presenti laboratori di ricerca o di ricerca e didattica, al ricorrere di specifici presupposti possano essere istituite posizioni organizzative di secondo o di terzo livello, rispettivamente di **Coordinatore tecnico di laboratorio** e di **Responsabile tecnico di laboratorio**, attribuibili a personale rispettivamente di Area EP e dei Funzionari, appartenente ai settori professionali tecnico-scientifici.

I compiti del Coordinatore tecnico di laboratorio e di Responsabile tecnico di laboratorio sono definiti dalla Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

Il personale appartenente ai settori professionali tecnico-scientifici non titolare di incarichi di responsabilità opera sotto la responsabilità del Direttore di Dipartimento o di Centro. Analoga previsione si applica ai tecnologi assegnati ai Dipartimenti.



I servizi amministrativi dei Dipartimenti di Area Medica sono garantiti dalla **Direzione Area di Medicina**

**Posizione tecnica** presso: Dipartimento di Biologia; Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale; Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere; Dipartimento di Farmacia; Dipartimento di Fisica; Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale; Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione; Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale; Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica; Dipartimento di Ricerca Traslationale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia; Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali; Dipartimento di Scienze Veterinarie.

Figura 2 - Organigramma tipo di struttura dipartimentale

### 1.3. I Centri di Ateneo

L'Ateneo si articola in 9 Centri di Ateneo dotati di autonomia gestionale. Ai Centri sono preposti i Direttori di Centro.

<sup>2</sup> I Dipartimenti di Area Medica sono i seguenti: Dipartimento di Medicina clinica e sperimentale; Dipartimento di Patologia chirurgica, medica, molecolare e dell'area critica; Dipartimento di Ricerca traslationale e delle nuove tecnologie in Medicina e Chirurgia

Ai sensi degli artt. 39 e 42 dello Statuto e dell'art. 170 del Regolamento generale di Ateneo, i Direttori dei Centri dotati di autonomia gestionale, oltre ad esercitare le funzioni connesse alla loro carica sono investiti dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta.

- Centro Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"
- Centro di Ricerca "E. Piaggio"
- Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici"
- Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)
- Centro Museo di Storia Naturale
- Centro Linguistico
- Centro per l'Integrazione della Strumentazione scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)
- Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)
- Centro "Studi di Genere" (CSG).

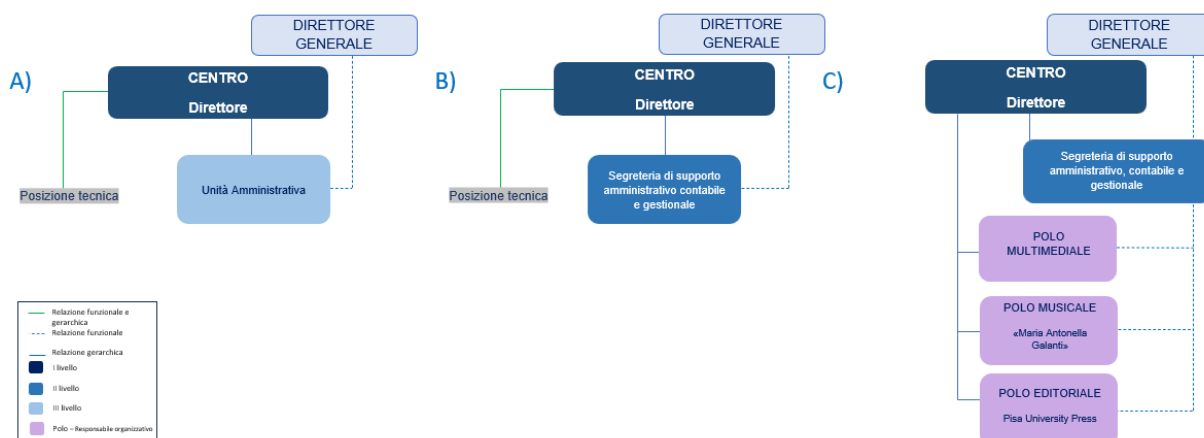
Presso ogni Centro sono attivate posizioni organizzative di secondo o terzo livello, per la gestione amministrativa del Centro, alle quali è correlato l'incarico di **Responsabile Amministrativo**.

Presso ciascun Centro possono essere attivate posizioni organizzative di secondo o di terzo livello, in relazione alla complessità gestionale del Centro, analoghe a quelle previste nel modello organizzativo dipartimentale di cui al paragrafo precedente.

Ai titolari di posizioni organizzative di secondo e terzo livello nei Centri si applicano i medesimi compiti e le responsabilità previsti per le posizioni organizzative di pari livello attivate nei Dipartimenti, come previsto dalla Direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'Ateneo.

La medesima Direttiva, all'art. 6, comma 3, prevede inoltre che i servizi amministrativi e/o contabili dei Centri di Ateneo possano essere assicurati da altra struttura dell'Ateneo, previo coinvolgimento dei Direttori dei Centri e dei responsabili delle strutture interessate (es. Teaching e Learning Center, i cui servizi sono garantiti dalla Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione).

Nei Centri possono altresì essere attivate posizioni tecniche analoghe a quelle previste per i Dipartimenti.



A) Centro di ricerche Agro-ambientali «E. Avanzi» - CiRAA; Centro Museo di Storia Naturale; Centro Linguistico; Centro di ricerca «E. Piaggio»; Centro Interdisciplinare di Scienze per la Pace – CISP  
 B) Centro per l'Integrazione della Strumentazione scientifica dell'Università di Pisa - CISUP; Centro di servizi Polo universitario «Sistemi Logistici»  
 C) Centro per l'Innovazione per la Diffusione della Cultura – CIDIC  
 N.B. Posizione tecnica presso: A) Centro di ricerche Agro-ambientali «E. Avanzi»; B) Centro per l'Integrazione della Strumentazione scientifica dell'Università di Pisa - CISUP; Centro di servizi Polo universitario «Sistemi Logistici»

Figura 3 - Organigrammi - tipologie Centri di Ateneo<sup>3</sup>

## 1.4. I Sistemi di Ateneo

<sup>3</sup> Per la struttura del Centro Studi di Genere - CSG si rimanda al Regolamento di funzionamento del Centro, emanato con d.r. 309/2025 del 26 febbraio 2025.

L' Ateneo si articola in 3 Sistemi di Ateneo. Ai Sistemi sono preposti i Presidenti di Sistema.  
 Ai sensi degli artt. 38 e 42 dello Statuto e dell'art. 170 del Regolamento generale di Ateneo, i Presidenti di Sistema, oltre a esercitare le funzioni connesse alla loro carica, sono investiti dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta.

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- Sistema Informatico di Ateneo (SIA)

Di seguito è illustrata l'articolazione interna dei Sistemi.

- Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è articolato in Poli bibliotecari, che costituiscono le strutture di servizio del Sistema. Per supportare il Presidente nella gestione complessiva – tecnica, biblioteconomica, amministrativo-contabile e delle risorse umane – è prevista la figura del **Coordinatore Organizzativo** (PO di secondo livello, attribuibile a personale dell'Area Elevate Professionalità, settore bibliotecario).  
 A supporto della gestione complessiva del Sistema Bibliotecario sono inoltre previste due unità organizzative di terzo livello, poste sotto il coordinamento del Coordinatore Organizzativo. Presso ogni Polo bibliotecario è prevista una posizione organizzativa di secondo livello di **Responsabile Bibliotecario di Polo**, correlata ad un incarico attribuito a personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità, settore delle biblioteche.  
 Nel rispetto del criterio della centralità dell'utenza interna ed esterna e al fine di garantire un elevato standard qualitativo dei servizi e delle modalità di accesso agli stessi, considerato che i poli bibliotecari insistono, di fatto, su più sedi, laddove opportuno i poli possono essere articolati internamente in strutture organizzative di terzo livello denominate Unità. A ciascuna Unità corrisponde una posizione organizzativa di terzo livello correlata ad un incarico attribuito a personale appartenente all'Area dei Funzionari, settore delle biblioteche (**Responsabile di Unità**).

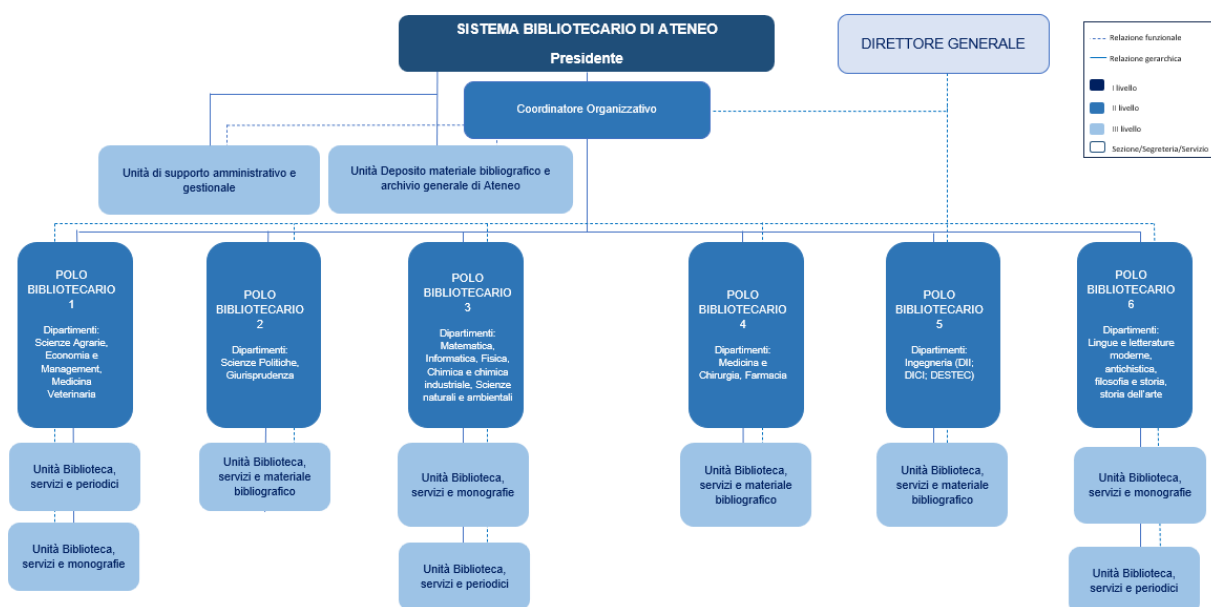
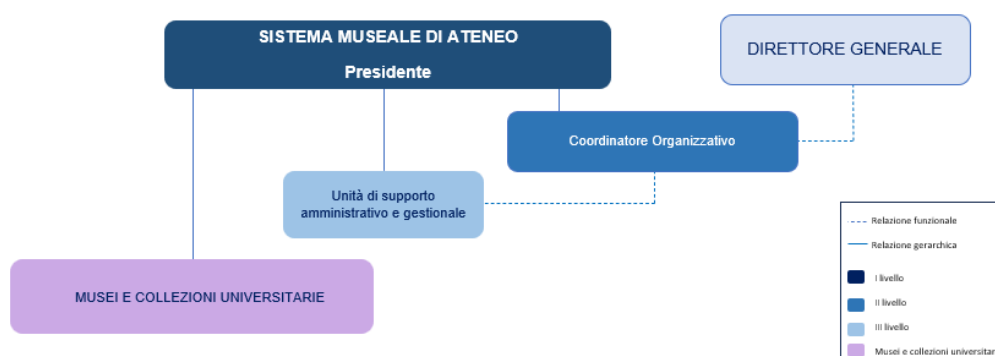


Figura 4 - Organigramma Sistema Bibliotecario di Ateneo

- Il Sistema Museale di Ateneo (SMA) è articolato in Musei. Per supportare il Presidente nella gestione tecnica, amministrativo-contabile e delle risorse umane del Sistema è prevista la figura del **Coordinatore Organizzativo** (PO di secondo livello, attribuibile a personale dell'Area Elevate Professionalità). A supporto della gestione amministrativo-contabile del Sistema museale è individuata una struttura organizzativa di terzo livello correlata

a un incarico di responsabilità attribuito a personale appartenente all'Area dei Funzionari (**Responsabile di Unità**).



**Musei e Collezioni universitarie:** Collezioni Egittologiche; Gipsoteca di Arte Antica e Antiquarium; Museo di Anatomia Patologica; Museo di Anatomia Umana; Museo di Anatomia Veterinaria; Museo della Grafica; Museo degli Strumenti per il Calcolo; Museo degli Strumenti di Fisica; Orto Botanico e Museo Botanico.

Figura 5 - Organigramma Sistema Museale di Ateneo

- Il Sistema Informatico di Ateneo (SIA) è articolato in macroaree aventi natura trasversale a tutte le strutture dell'Ateneo, ovvero di diretto supporto a una o più strutture dello stesso. All'interno di ciascuna macroarea possono essere previste strutture organizzative di secondo e terzo livello alle quali sono assegnate attività omogenee, tenuto conto della complessità gestionale di pertinenza della struttura stessa. Alle posizioni organizzative di secondo livello attivate presso il Sistema sono assegnati i relativi incarichi di responsabilità a personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità (**Coordinatore**). Alle posizioni organizzative di terzo livello attivate presso il Sistema sono assegnati i relativi incarichi di responsabilità, attribuiti a personale appartenente all'Area dei Funzionari, settore tecnico-informatico (**Responsabile**).  
A supporto dell'intera gestione amministrativa-contabile del Sistema Informatico di Ateneo è individuata una struttura organizzativa di terzo livello, cui corrisponde una posizione organizzativa di III livello, la cui Responsabilità è attribuita a personale appartenente all'Area dei Funzionari (**Responsabile di Unità**).  
Presso il Sistema Informatico di Ateneo possono essere attivate *Unità organizzative di staff* preposte ad attività tecnico specialistiche che operano a supporto della governance del Sistema. A tali Unità organizzative di staff può corrispondere una posizione organizzativa di secondo livello correlata a un incarico attribuito a personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità, settore tecnico-informatico (Coordinatore).

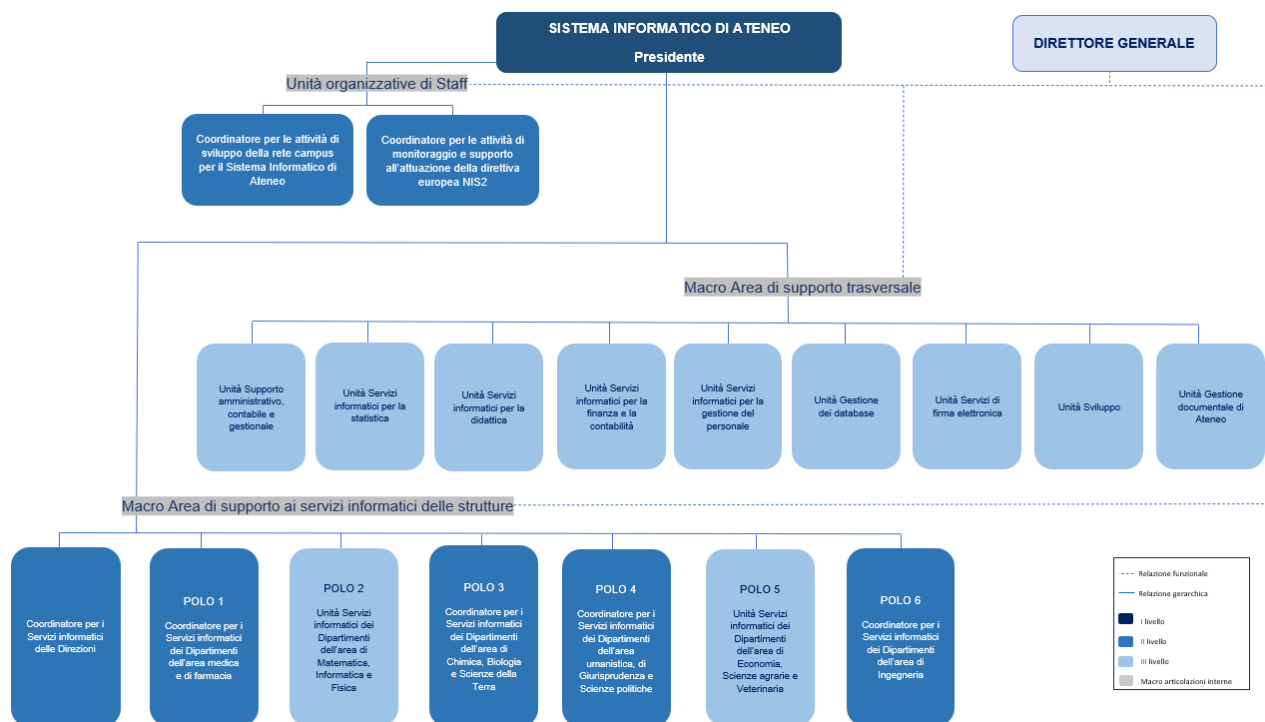


Figura 6 - Organigramma del Sistema Informatico di Ateneo

I compiti dei Coordinatori organizzativi, dei Responsabili bibliotecari e dei Responsabili di Unità nei Sistemi sono definiti dalla Direttiva regolamentare sull'organizzazione di Ateneo.

### 1.5. Le Scuole Interdipartimentali

Nell'Ateneo sono attualmente presenti due Scuole Interdipartimentali: la Scuola Interdipartimentale di Ingegneria e la Scuola Interdipartimentale di Medicina, entrambe dirette da un Presidente di Scuola.

La **Scuola Interdipartimentale di Ingegneria**, istituita nel 2013, ha lo scopo di promuovere, organizzare e coordinare attività di alta formazione nei settori scientifico-tecnologici dell'Ingegneria, in conformità alle norme statutarie e regolamentari dell'Ateneo e nel rispetto dell'autonomia e delle prerogative dei Dipartimenti ad essa afferenti<sup>4</sup>. Il supporto amministrativo e gestionale è assicurato da una specifica unità organizzativa di terzo livello, alla quale è correlato un incarico di responsabilità. A supporto della Scuola, come previsto dal relativo Regolamento, i Dipartimenti dell'Area di Ingegneria mettono a disposizione le risorse necessarie al suo funzionamento, incluse le risorse di personale.

La **Scuola Interdipartimentale di Medicina**, istituita nel 2016, ha lo scopo di promuovere, organizzare e coordinare le attività didattiche nei settori scientifici dei Dipartimenti dell'area medica. Il supporto organizzativo, gestionale e amministrativo per l'erogazione dei servizi propri della Scuola di Medicina, analogamente a quanto avviene per i Dipartimenti dell'area medica, è assicurato dalla Direzione Area di Medicina.

## 2. Breve analisi comparata dei modelli organizzativi: il modello funzionale, il modello a matrice e il modello divisionale

<sup>4</sup> Fanno parte della Scuola i seguenti Dipartimenti:

- Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni (DESTEC);
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale (DICI);
- Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione (DII);
- Dipartimento di Fisica (DF);
- Dipartimento di Matematica (DM).

## 2.1. Il modello funzionale

Il modello organizzativo funzionale si caratterizza per un'articolazione dell'organizzazione basata su funzioni omogenee, con accentramento delle competenze specialistiche e delle attività amministrative e gestionali.

In tale assetto, le strutture operative non dispongono di piena autonomia gestionale, ma si avvalgono di unità funzionali centrali responsabili della gestione dei principali processi amministrativi.

Il modello funzionale presenta, in particolare, le seguenti caratteristiche:

- organizzazione per funzioni specialistiche (es. personale, contabilità, finanza e bilancio, contratti, didattica, ricerca, etc.);
- accentramento delle attività amministrative e gestionali;
- riduzione delle duplicazioni organizzative e delle sovrapposizioni di competenze;
- maggiore standardizzazione dei processi e delle procedure;
- rafforzamento del coordinamento e del controllo centrale.

Punti di forza:

- elevata specializzazione tecnica e professionale;
- forte standardizzazione e uniformità delle procedure;
- economie di scala nella gestione delle risorse;
- chiara definizione delle responsabilità funzionali;
- maggiore controllo centrale sui processi amministrativi.

Punti di debolezza:

- limitato orientamento al risultato finale o alla "missione";
- scarsa integrazione tra funzioni diverse;
- possibile rigidità organizzativa;
- rallentamenti nei processi trasversali.

### 2.1.1. L'applicazione del modello funzionale nelle Università

In un Ateneo, l'adozione di un modello funzionale comporterebbe la concentrazione dell'attività amministrativa e gestionale prevalentemente nelle Direzioni centrali, cui sarebbe attribuita la responsabilità della gestione dei principali processi (personale, contabilità, finanza e bilancio, contratti, didattica, ricerca).

I Dipartimenti e le altre strutture didattico-scientifiche non disporrebbero di autonome articolazioni amministrative interne, ma si avvarrebbero delle strutture centrali per l'istruttoria e la gestione delle attività di rispettiva competenza.

Ne deriverebbe un assetto caratterizzato da forte accentramento decisionale e gestionale, maggiore uniformità procedurale e controllo centrale, a fronte di una più limitata autonomia operativa delle strutture decentrate.

## 2.2. il modello divisionale

Adottato, nella sua forma più rigida, inizialmente in realtà aziendali o in enti di grandi dimensioni, il modello organizzativo divisionale si caratterizza per:

- articolazione dell'organizzazione in unità semi-autonome (divisioni);
- attribuzione a ciascuna divisione della responsabilità di un insieme integrato di attività;
- presenza di poteri gestionali e amministrativi decentrati;
- forte orientamento a missioni e ambiti di risultato, piuttosto che a funzioni specialistiche.

Ogni divisione presidia processi completi e dispone di proprie strutture amministrative di supporto.

Tale modello favorisce la responsabilizzazione sui risultati, ma determina duplicazioni di funzioni e incremento dei costi organizzativi.

Punti di forza:

- forte orientamento alla missione e ai risultati;
- elevata autonomia gestionale delle strutture;
- maggiore responsabilizzazione dei dirigenti apicali;
- rapidità decisionale a livello decentrato;
- coerenza tra gestione delle risorse e obiettivi istituzionali.

Punti di debolezza:

- duplicazione di funzioni amministrative tra divisioni;
- possibile disomogeneità procedurale;
- incremento dei costi organizzativi;
- rischio di frammentazione e autoreferenzialità delle strutture;
- necessità di solidi meccanismi di coordinamento centrale.

### 2.2.1. L'applicazione del modello divisionale nelle Università

In un Ateneo, l'adozione di un modello divisionale comporterebbe l'attribuzione alle strutture didattico-scientifiche (in particolare Dipartimenti e Centri) di una significativa autonomia amministrativa e gestionale, comprensiva della gestione diretta delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Le singole strutture disporrebbero di articolazioni amministrative interne dedicate al presidio dei principali processi (bilancio, didattica, ricerca, acquisti), assumendo responsabilità diretta sui risultati conseguiti nell'ambito delle rispettive missioni istituzionali.

Ne deriverebbe un assetto caratterizzato da decentramento decisionale, responsabilizzazione dei vertici delle strutture e maggiore prossimità tra gestione amministrativa e attività istituzionali, a fronte della necessità di adeguati meccanismi di coordinamento centrale per garantire omogeneità, sostenibilità economico-finanziaria e rispetto del quadro normativo.

### 2.3. Il modello a matrice

Il modello organizzativo a matrice si configura come un assetto integrato che combina elementi del modello funzionale e del modello divisionale, con l'obiettivo di coniugare specializzazione, coordinamento e orientamento ai risultati.

Esso si fonda sulla coesistenza di due dimensioni organizzative:

- una dimensione funzionale, orientata alla standardizzazione dei processi, al presidio delle competenze e al supporto delle attività trasversali;
- una dimensione divisionale, orientata al supporto diretto alle strutture in cui si svolgono le attività primarie dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione).

Il modello organizzativo a matrice si caratterizza, in particolare, per:

- distinzione tra responsabilità funzionali (definizione di regole, procedure, standard operativi e strumenti) e responsabilità gestionali/operative (attuazione delle attività e presidio dei risultati presso le strutture);
- mantenimento di presidi operativi a supporto delle strutture didattico-scientifiche;
- utilizzo condiviso delle risorse umane, riducendo duplicazioni e frammentazioni;
- rafforzamento del coordinamento tra strutture centrali e strutture decentrate;
- maggiore flessibilità organizzativa e capacità di adattamento a contesti complessi.

Tale assetto comporta tuttavia un'elevata complessità gestionale e richiede sistemi di governance particolarmente strutturati.

Punti di forza:

- integrazione tra competenze specialistiche e presidio delle attività istituzionali;
- utilizzo più efficiente delle risorse umane;
- maggiore flessibilità organizzativa;
- migliore coordinamento "funzionale" tra centro e strutture operative;
- capacità di adattamento a contesti complessi e dinamici.

Punti di debolezza:

- complessità nella governance e nei processi decisionali;
- possibile conflittualità derivante dalla doppia linea di coordinamento;
- maggiore fabbisogno di competenze manageriali;
- rischio di sovrapposizione di responsabilità;
- necessità di sistemi informativi e di controllo particolarmente strutturati.

### 2.3.1. L'applicazione del modello a matrice nelle Università

In un Ateneo, l'adozione di un modello a matrice comporterebbe la compresenza di una linea funzionale centrale, responsabile della definizione di regole, standard e procedure, e di una linea operativa a supporto delle strutture didattico-scientifiche.

Le risorse amministrative opererebbero, quindi, secondo una duplice dimensione di coordinamento: da un lato, rispondendo funzionalmente alle Direzioni centrali per gli aspetti tecnici e procedurali; dall'altro, supportando operativamente Dipartimenti e Centri nello svolgimento delle attività istituzionali.

Ne deriverebbe un assetto volto a garantire integrazione, uniformità e presidio specialistico, unitamente a flessibilità e prossimità alle strutture accademiche, a fronte tuttavia di una maggiore complessità nei meccanismi di coordinamento e nella definizione delle responsabilità.

### 3. Il modello organizzativo adottato dall'Università di Pisa: il modello ibrido a prevalenza divisionale

Il modello organizzativo attualmente in vigore presso l'Università di Pisa si configura come un **modello ibrido a prevalenza divisionale**, articolato in strutture dotate di autonomia gestionale e responsabilità sui risultati (in particolare Dipartimenti e Centri), organizzate per ambiti istituzionali di attività.

Le strutture didattico-scientifiche dispongono di articolazioni amministrative interne e presidiano direttamente i principali processi connessi alle rispettive missioni (didattica, ricerca e terza missione), esercitando poteri di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Tale assetto è integrato dalla presenza di funzioni centrali di indirizzo, supporto e coordinamento, assicurate dalle Direzioni e dai Sistemi dell'Amministrazione Centrale, cui competono il presidio dei processi trasversali e dei servizi tecnico-amministrativi, la gestione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione di carattere generale, la definizione di standard operativi, la garanzia dell'omogeneità amministrativa e della conformità normativa, nonché la fornitura di supporto specialistico e la gestione dei rapporti istituzionali con i Ministeri e gli altri soggetti esterni.

Il modello adottato non configura, pertanto, un modello divisionale puro, bensì un assetto organizzativo ibrido nel quale elementi divisionali (autonomia e responsabilizzazione delle strutture) ed elementi funzionali (coordinamento, controllo e presidio centrale) risultano strutturalmente integrati e bilanciati.

#### 3.1. Elementi divisionali e funzionali presenti nel modello dell'Università di Pisa

Pur configurandosi come un modello organizzativo ibrido, l'assetto vigente dell'Ateneo presenta significativi **elementi riconducibili maggiormente alla logica divisionale**, come di seguito evidenziato.

- a) Strutture dotate di autonomia gestionale  
Dipartimenti e Centri costituiscono strutture organizzative di primo livello dotate di autonomia amministrativa e gestionale, guidate da un responsabile apicale (Direttore o Presidente) titolare di poteri di direzione e gestione. Tali strutture presidiano processi completi connessi alle rispettive missioni istituzionali, e non singole funzioni specialistiche, assumendo responsabilità diretta nella gestione delle risorse e nel conseguimento dei risultati.
- b) Articolazione per ambiti istituzionali (e non per funzioni)  
Le "divisioni", rappresentate dalle strutture sopra richiamate, non sono organizzate secondo una logica funzionale (personale, bilancio, acquisti, etc.), bensì per ambiti istituzionali di attività, quali:
  - didattica;
  - ricerca;
  - terza missione;
  - servizi di interesse generale (biblioteche, musei, ICT).Tale impostazione risulta coerente con un modello divisionale per prodotto/servizio o per missione, tipico degli assetti organizzativi delle università successivi alla legge n. 240/2010.
- c) Presenza di strutture amministrative interne alle divisioni  
All'interno dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo sono presenti articolazioni amministrative dedicate (quali Unità Bilancio e servizi generali, Unità Didattica, Unità Ricerca, Responsabili Amministrativi), funzionali al presidio diretto dei principali processi gestionali.  
Ciascuna struttura dispone, pertanto, di funzioni amministrative chiave al proprio interno, elemento caratteristico dei modelli divisionali, seppure integrate nel sistema di coordinamento centrale.
- d) Responsabilità sui risultati e gestione delle risorse  
Il modello vigente richiama esplicitamente:
  - responsabilità sui risultati;

- poteri di spesa;
- organizzazione delle risorse.

Tali elementi rafforzano la dimensione divisionale dell'assetto organizzativo, pur nell'ambito di un sistema integrato con funzioni centrali di indirizzo e presidio.

Accanto ai profili divisionali sopra evidenziati, il modello organizzativo dell'Ateneo presenta anche **elementi caratteristici della logica funzionale**, riconducibili al ruolo di indirizzo, coordinamento e presidio esercitato dall'Amministrazione Centrale e dai Sistemi di Ateneo.

- Presidio centrale dei processi trasversali**  
Le Direzioni dell'Amministrazione Centrale assicurano il presidio unitario dei principali processi tecnico-amministrativi trasversali (personale, bilancio, contratti, programmazione, sistemi informativi, ecc.), garantendo uniformità applicativa e coerenza gestionale a livello di Ateneo.
- Definizione di standard e regolazione delle procedure**  
Alle strutture centrali compete la definizione di regole, linee guida, standard operativi e strumenti comuni, finalizzati ad assicurare omogeneità amministrativa, qualità dei processi e conformità al quadro normativo vigente.
- Ruolo dei Sistemi di Ateneo**  
I Sistemi di Ateneo assicurano la gestione e la valorizzazione dei servizi informatici e del patrimonio bibliografico-documentale e museale dell'Università.  
Essi operano in modo unitario e coordinato a livello di Ateneo, garantendo uniformità tecnica, integrazione delle infrastrutture e razionalizzazione delle risorse nei rispettivi ambiti di competenza.  
Pur interagendo costantemente con Dipartimenti e Centri, i Sistemi esercitano un presidio trasversale e centralizzato di servizi e di patrimoni di interesse generale, configurandosi come componente funzionale settoriale del modello organizzativo.
- Coordinamento, controllo e relazioni istituzionali**  
Le strutture centrali forniscono supporto tecnico-specialistico alle articolazioni organizzative dell'Ateneo, esercitano funzioni di coordinamento e monitoraggio sulle attività amministrative svolte dalle strutture decentrate e curano i rapporti istituzionali con Ministeri, enti finanziatori e altri soggetti esterni, assicurando un presidio unitario degli adempimenti normativi e degli obblighi di rendicontazione.

#### 4. Conclusioni

Il documento ha ricostruito il modello generale di organizzazione dell'assetto tecnico-amministrativo dell'Università di Pisa, delineandone l'evoluzione a partire dal 1° marzo 2017 e le principali modifiche intervenute negli anni successivi.

È stata inoltre descritta l'articolazione attuale dell'Ateneo in Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Sistemi e Scuole Interdipartimentali, evidenziandone ruoli e principali funzioni.

L'analisi comparata dei modelli organizzativi (funzionale, divisionale e a matrice) ha consentito di inquadrare teoricamente le logiche strutturali di riferimento.

In tale quadro, l'assetto vigente dell'Università di Pisa è stato ricondotto a un modello ibrido a prevalenza divisionale, caratterizzato dall'autonomia gestionale e dalla responsabilità sui risultati attribuite alle strutture didattico-scientifiche (Dipartimenti e Centri), integrate dal presidio centrale dei processi trasversali esercitato dalle Direzioni e dai Sistemi di Ateneo: le prime deputate al presidio dei servizi tecnico-amministrativi e alla gestione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione di carattere generale; i secondi preposti alla gestione e valorizzazione del patrimonio museale e bibliografico-documentale, nonché dei servizi informatici dell'Ateneo.