

Riccardo Grasso

Proposta di riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa
Relazione accompagnatoria

La proposta di riorganizzazione della struttura tecnico – amministrativa è stata illustrata ai Dirigenti nel corso di una riunione il 24 gennaio scorso ed ai componenti del Consiglio di amministrazione nella seduta del 26 gennaio.

Successivamente è stata sottoposta al parere del Senato accademico il 2 febbraio ed è stata illustrata alle rappresentanze sindacali l'8 febbraio 2017.

Nel corso di tali riunioni sono emersi alcuni suggerimenti che sono stati recepiti nel Modello di cui al presente documento e di cui all'organigramma allegato.

Il nuovo Modello generale è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 16 febbraio 2017.

1. Premessa

La Riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato per l'Università di Pisa l'adozione di un diverso modello organizzativo dei servizi amministrativi e tecnici per le attività istituzionali primarie della ricerca e della formazione.

Il modello scelto nel 2011 e attualmente in essere prevede la tradizionale struttura tecnico-amministrativa centrale organizzata nella Direzione generale, con sette Uffici di Staff comprese le Segreterie, e sette Direzioni; è prevista inoltre, presso ciascun Dipartimento, una segreteria amministrativa organizzata in tre unità dedicate al bilancio e servizi generali, alla ricerca e alla didattica; i tre Sistemi dedicati alla gestione dei servizi museali, bibliotecari e informatici dipartimentali sono organizzati in Poli; nei sei Centri di Ateneo l'amministrazione è assicurata da posizioni organizzative di vario livello secondo la complessità.

Le attività amministrative dei tre Dipartimenti di area medica sono interamente gestite all'interno del Dipartimento integrato interistituzionale (DIPINT), nato sulla base di intese con l'AOUP in attuazione di Protocolli regionali per il perseguimento dell'integrazione e la realizzazione di sinergie fra ricerca didattica e assistenza.

Lo schema organizzativo adottato è il modello per prodotti/servizi in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato prodotto o servizio sono svolte all'interno di una stessa struttura organizzativa.

La Riforma su richiamata e la normativa recente contengono elementi particolarmente rilevanti che hanno modificato radicalmente il funzionamento dell'università quali l'adozione del bilancio unico e il passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale, l'evoluzione dei sistemi di programmazione a tutti i livelli, le continue novità in tema di digitalizzazione dei documenti, la sempre più pressante normativa in tema di trasparenza e anticorruzione e accesso, il nuovo codice degli appalti e delle concessioni, il sempre maggior ricorso a risorse in ambito europeo in corrispondenza della progressiva diminuzione di finanziamenti nazionali.

Già in passato si è riflettuto su quanto un'organizzazione non può essere statica, non può cioè prescindere dai cambiamenti esterni e su quanto, oggettivamente, un'organizzazione è tanto più efficace ed efficiente quanto più è dinamica, cioè disposta ad adattarsi tempestivamente alle esigenze del contesto in cui vive e concorre.

Ciò premesso la normativa su richiamata e il monitoraggio del modello organizzativo adottato nel 2012 - quale risultante dai ritocchi effettuati nel quinquennio 2012-2016 - hanno determinato la presente proposta che si basa su alcuni principi ispiratori:

- potenziare le risorse che garantiscono la qualità dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti
- sostenere la competitività che caratterizza la ricerca
- aderire alle attese di semplificazione delle procedure amministrative
- dare attenzione e risposte alle istanze esterne
- aderire alle attese di trasparenza dei processi decisionali avvalendosi, ove possibile, dei numerosi strumenti informatici di qualità disponibili
- perfezionare la comprensione e il dialogo tra i livelli organizzativi che interagiscono sui medesimi processi ed eliminare duplicati ed incertezze negli adempimenti procedurali

- proseguire nel percorso di superamento della dicotomia tra strutture centrali e dipartimenti che frammenta l'azione amministrativa.

2. Lo schema organizzativo

Lo schema organizzativo per prodotti/servizi - in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte all'interno di una stessa struttura organizzativa - si è rivelato troppo rigido e, per talune attività, poco adatto ad un ente delle nostre dimensioni.

Spesso, infatti, i Responsabili delle strutture hanno avuto l'esigenza di organizzare internamente i Dipartimenti prescindendo dallo schema organizzativo e, comunque, tale schema si è rivelato inapplicabile alle strutture centrali dedicate ad attività correlate alla gestione complessiva dell'Ateneo e non alla produzione di servizi o alla gestione di processi dall'inizio alla fine.

Da ciò deriva la proposta di sganciarsi dall'adesione rigida a questo o quello schema organizzativo concentrandosi, invece, sulla definizione della *mission* di ciascuna struttura all'interno dell'organizzazione universitaria e sulla conseguente adozione di schemi organizzativi anche diversi purché adatti alla natura e agli obiettivi della struttura.

La proposta risulta particolarmente significativa per i Dipartimenti in quanto i Direttori potranno avere maggiore margine di flessibilità nella definizione delle attività di ciascuna Unità dipartimentale.

3. La proposta riorganizzativa

La chiave di lettura della nostra organizzazione è data dai processi, cioè dall'insieme delle attività volte a raggiungere un obiettivo. Negli ultimi anni si è sentito spesso parlare di mappatura e classificazione dei processi ed alcune Università hanno effettuato tale mappatura – tramite ditte esterne specializzate - ed hanno sostanzialmente individuato come 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, ecc..) e le attività di rilevanza strategica che si "esauriscono" al realizzarsi dell'obiettivo.

Una riflessione su tale analisi porta alla possibilità di individuare cinque ambiti di attività, strettamente collegati e interdipendenti, nei quali collocare le strutture organizzative dell'Ateneo:

- Dipartimenti, Scuole interdipartimentali e Centri di ateneo: è l'ambito centrale dell'Ateneo, dato dalle strutture nelle quali si svolgono le attività istituzionali primarie dell'Università: la ricerca, la didattica e il trasferimento tecnologico;
- 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;
- 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 unità amministrative presso Dipartimenti, Scuole e Centri);
- supporto Gestionale: ambito che comprende le strutture centrali che traducono in azioni amministrative le linee strategiche di governo, garantiscono gli adempimenti normativi e nei confronti dei Ministeri, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico-finanziaria dell'Ateneo;
- supporto Tecnico: ambito in cui sono collocate le strutture che gestiscono le attività di natura tecnica necessarie al funzionamento dell'Ateneo.

I Dipartimenti, le Scuole, i Centri di ateneo e i Sistemi sono il cuore dell'Ateneo, le strutture nelle quali sono svolte le attività per le quali l'Università esiste agli occhi della società; tutte le altre strutture svolgono le (importanti e necessarie) attività amministrative, contabili, tecniche, gestionali, organizzative etc... a supporto, a garanzia del funzionamento delle strutture istituzionali. La rappresentazione grafica delle strutture nell'organigramma evidenzia tale concetto.

I vari ambiti di attività su richiamati sono talmente collegati ed interdipendenti che è da considerarsi oggettivamente desueta la tradizionale distinzione tra amministrazione "centrale" e amministrazione "periferica" sostituita da una visione organizzativa unitaria dell'amministrazione realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che colleghi direttamente le Direzioni con le segreterie amministrative presso le strutture didattiche, scientifiche e di servizio nel rispetto delle autonomie previste dallo Statuto.

Nel corso degli incontri su richiamati è emersa la necessità di chiarire tale concetto che potrebbe dar luogo a fraintendimenti: il modello organizzativo proposto è fortemente orientato verso una visione generale per processi e verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo e intende realizzare tale visione mediante una evoluzione dei rapporti professionali tra il personale degli uffici centrali e il personale degli uffici dipartimentali. Sarà loro richiesto, infatti di collaborare, di lavorare insieme per far sì che il "sistema ateneo" funzioni. A tal scopo ci sarà un sistematico ricorso a momenti di coordinamento fra personale che opera sugli stessi processi in tutte le fasi di svolgimento e non ci si affiderà unicamente alle collaborazioni spontanee. L'idea è quella di un maggior coinvolgimento, anche a valenza progettuale, del personale sin dall'inizio di ciascun processo sì da codificare insieme le regole che governano ciascuna attività e condividere un percorso procedurale che non sia sanzionabile nella fase conclusiva del processo.

Direzioni dedicate al supporto delle attività istituzionali

Tali Direzioni garantiscono i servizi amministrativi e gestionali per le attività istituzionali primarie dell'Ateneo e sovrintendono e indirizzano i servizi amministrativi dedicati alla didattica e alla ricerca presso i dipartimenti e i centri di Ateneo:

- la Direzione Servizi per la Didattica e l'Internazionalizzazione
- la Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento tecnologico
- la Direzione Area di Medicina

La Direzione Servizi per la Didattica e l'Internazionalizzazione conserva il tradizionale impianto che risulta tuttavia ampliato in quanto si propone di riunire in essa la gestione di tutte le attività amministrative rivolte agli studenti e ai laureati (es: career service e mobilità internazionale).

In particolare risulta significativa la proposta di attribuire alla Direzione la gestione dei finanziamenti relativi alla formazione e alla mobilità internazionale e delle attività amministrative collegate ai rapporti internazionali e alla mobilità di studenti, docenti e ricercatori attualmente incardinata nella Direzione Ricerca e Internazionalizzazione.

Ciò deriva dalla convinzione che le relazioni internazionali costituiscono un ambito strategico che non rientra esclusivamente nel settore didattico o della ricerca, ma piuttosto si concretizza in azioni di collaborazione internazionale che si riflettono nella ricerca, nella didattica e nella cooperazione. Il processo è, quindi, di natura trasversale e si è ritenuto maggiormente efficace lasciare che la Direzione Servizi per la Ricerca e la Direzione Servizi per la Didattica gestiscano rispettivamente le relazioni internazionali nell'ambito della ricerca e le relazioni internazionali nell'ambito della didattica.

Accogliendo un suggerimento emerso nel corso delle riunioni con i Dirigenti e con il Senato accademico si propone la denominazione “Direzione Servizi per la Didattica e per l’Internazionalizzazione” per lasciare evidenza nel Modello ad una attività strategica quale l’internazionalizzazione (fermo restando che tale Direzione gestirà le relazioni internazionali collegate alla didattica e alla mobilità e non quelle collegate alla ricerca che saranno gestite dalla direzione Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico).

Richiamando i principi ispiratori su evidenziati, e in accordo con le linee politiche del Rettorato, per rendere maggiormente competitiva l’offerta didattica dell’Ateneo a tutti i livelli e per rendere maggiormente accessibili i servizi agli studenti le Unità didattiche saranno potenziate sia garantendo ad esse un supporto diretto da parte della Direzione Servizi per la Didattica e l’Internazionalizzazione grazie al su menzionato nuovo sistema di relazioni, sia in conseguenza della maggiore flessibilità organizzativa che permetterà al Direttore del Dipartimento di decidere che il personale dell’Unità non gestisca direttamente, ad esempio, le attività contabili ma che concentri le proprie energie e il proprio tempo sulle attività caratterizzanti dell’Unità.

Per la **Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento tecnologico** risulta, come già sopra indicato, modificata la *mission*. In essa infatti non sono più incardinate tutte le attività relative alle relazioni internazionali, sia per quanto già sopra detto sia per l’esigenza di potenziare il supporto ai docenti e ai Dipartimenti impegnati rispettivamente in azioni volte ad attrarre finanziamenti esterni e a favorire la più ampia partecipazione a programmi di finanziamento della ricerca a livello regionale, nazionale ed europeo. In accordo con il Rettorato grazie al nuovo sistema di relazioni tra uffici centrali e uffici dipartimentali, la Direzione sarà per le Unità Ricerca attivate presso i Dipartimenti una sorta di agenzia di ateneo per la promozione della ricerca, con un ruolo proattivo di informazione e consulenza in relazione ai bandi e alle opportunità di finanziamento nazionali, europee ed internazionali, fungerà da punto di contatto con Ministeri, Unione europea ed Apre.

La Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento tecnologico e le Unità Ricerca dipartimentali saranno come un unico grande ufficio dedicato a:

Finanziamenti per la Ricerca: collaborazione di natura informativa e tecnica con i gruppi di ricerca e i singoli ricercatori per la partecipazione ai finanziamenti di Ateneo per la ricerca e per la partecipazione a programmi di ricerca locali, nazionali e internazionali;

Abilitazione Scientifica Nazionale: informazioni e assistenza ai docenti dell’Università di Pisa che intendono partecipare alle procedure per il conseguimento dell’abilitazione scientifica nazionale;

VQR - Valutazione della Qualità della Ricerca: raccolta, controllo e validazione dei dati relativi alla ricerca di ateneo e assistenza ai docenti e ricercatori per la selezione delle pubblicazioni scientifiche;

Contratti di Ricerca nazionale e attività conto terzi: collaborazione tecnica e giuridica nell’ambito della formalizzazione della partecipazione a Programmi di ricerca nazionale, nella contrattazione e stipula dei contratti di ricerca finanziata e commissionata e assistenza nella gestione amministrativa dei contratti per prestazioni per conto terzi;

Contratti di ricerca internazionale: collaborazione tecnica e giuridica nell’ambito della formalizzazione della partecipazione a Programmi di ricerca internazionali, della contrattazione e della stipula dei contratti;

Auditing e consulenza contabile progetti: collaborazione nelle attività di auditing e monitoraggio della gestione finanziaria dei contratti e dei progetti di partecipazione a programmi di ricerca nazionali ed internazionali;

Innovazione e trasferimento tecnologico: promozione e collaborazione nelle attività relative a Brevetti, Spin-off, progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, funzioni di Industrial Liaison Office universitario (sensibilizzazione dei ricercatori verso progetti che favoriscano le relazioni con Enti e imprese, attività di comunicazione e diffusione dei risultati della ricerca, valorizzazione dell’offerta universitaria in materia di competenze, prodotti e nuove tecnologie sviluppate).

In relazione alla denominazione della Direzione è stato accolto il suggerimento emerso durante la riunione del Senato accademico di inserire il trasferimento tecnologico per dare maggiore visibilità alle attività ad esso collegate che stanno assumendo via via sempre più rilevanza per l'ateneo, quindi la denominazione sarà Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento tecnologico.

La **Direzione Area di Medicina** è una unità dirigenziale di nuova istituzione dedicata alla gestione in via unitaria del supporto organizzativo, gestionale e amministrativo per l'erogazione dei servizi propri della Scuola di Medicina e dei Dipartimenti di area medica anche nell'ambito delle attività di ricerca e formazione svolte in modo integrato con l'AOUP sulla base di specifici Protocolli.

Fermo restando un generale apprezzamento per la gestione unitaria delle attività amministrative dell'area medica, assicurata ad oggi dal Dipint, è emersa l'esigenza di una struttura stabile interna all'organizzazione dell'Ateneo cui assegnare il personale amministrativo destinato all'area medica nel suo complesso. Per le attività da svolgere in modo integrato con l'AOUP si rinvia ai predetti appositi Protocolli.

Direzioni dedicate al supporto delle attività gestionali

Le Direzioni in questione garantiscono gli adempimenti normativi e nei confronti dei Ministeri, traducono in azioni amministrative le linee strategiche di governo dell'Ateneo, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico finanziaria dell'Ateneo:

- Direzione Gare, Contratti e Logistica
- Direzione del Personale
- Direzione Finanza e Fiscale
- Direzione Affari Legali e Generali
- Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale.

La **Direzione Gare, Contratti e Logistica** nasce in conseguenza di una riflessione cominciata all'indomani dell'emanazione del nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lvo 50/2016) che ha introdotto importanti novità nel settore degli appalti e concessioni di lavori e appalti di servizi e forniture e concessioni di servizi e, in particolare, è intervenuto sulla figura del responsabile unico di procedimento (RUP) in relazione alla nomina, ai requisiti e alla formazione specifica.

Dall'analisi del testo del Codice in questione deriva la necessità ed opportunità di una gestione centralizzata da parte di funzionari specializzati di procedimenti di gara per importi superiori a 40.000 euro.

La Direzione in questione si occuperà quindi dell'espletamento dei procedimenti di gara per affidamento di lavori, servizi e forniture per importi superiori a 40.000 euro su input della struttura che detiene il budget e che pertanto provvede alla programmazione dell'affidamento, all'elaborazione del capitolato tecnico e alla gestione del contratto connesso. Si occuperà inoltre della programmazione, attivazione ed espletamento dei procedimenti di gara per affidamento di servizi e forniture di interesse generale di Ateneo e della consulenza specialistica a tutte le strutture di Ateneo ed ai RUP in materia di affidamenti per importi inferiori e superiori a 40.000 euro.

Per omogeneità di attività si occuperà anche della gestione dei contratti di Ateneo relativi a servizi e forniture di interesse generale dell'Ateneo, dei servizi assicurativi e della logistica di ateneo.

Non sono previste grandi novità per la **Direzione del Personale**, che gestisce da un punto di vista sia giuridico che economico tutto il personale docente e tecnico amministrativo dal reclutamento alla cessazione, tranne la probabile attribuzione di competenze di non significativo rilievo sinora (mal)

incardinate in altre strutture. Sarà però compito della Direzione del Personale garantire un incremento delle attività di progettazione ed erogazione di interventi formativi a vantaggio del personale tecnico-amministrativo: il modello proposto, infatti renderà necessaria un'intensa attività di formazione, che verrà attuata in maniera continua attingendo alle competenze che l'Ateneo già possiede al suo interno, che permetterà all'Amministrazione di gestire il passaggio da un modello organizzativo all'altro. Sarà inoltre chiesto alla Direzione del Personale di garantire interventi formativi continui sia in corrispondenza di nuove norme o tecnologie sia con l'obiettivo di un maggior benessere organizzativo in generale.

Per la **Direzione Finanza e Fiscale** che predispose e gestisce il bilancio unico di Ateneo è previsto il rafforzamento del sistema di relazioni già esistente con le Unità contabili attive presso le strutture didattiche, scientifiche e di servizio e l'assegnazione della funzione di Economo e di alcune attività tradizionalmente definite "economali" quali la tenuta del Fondo economale per le piccole spese di ufficio di carattere urgente e il coordinamento e supervisione delle procedure inventariali di beni mobili di ateneo, in quanto vicino alla gestione contabile del patrimonio immobiliare, mobiliare e finanziario dell'ateneo già assegnato lo scorso anno alla Direzione Finanza e Fiscale. Si chiederà inoltre alla Direzione di assistere le Direzioni tecniche dell'amministrazione centrale nella gestione della contabilità e del controllo di gestione.

La **Direzione Affari Legali e Generali** e la **Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale** nascono per risolvere criticità già emerse in precedenza (si veda a tal proposito la comunicazione in CDA del 30 settembre 2015) in relazione alla crescita delle attività e delle funzioni facenti capo alla Direzione generale che necessitano, a questo punto, di essere stabilmente presidiate da figure dirigenziali. Le attività e le funzioni strettamente collegate agli organi monocratici confluiranno nelle Segreterie particolari o nello Staff.

In particolare va comunque precisato che nella Direzione Affari Legali e Generali sono confluiti l'Ufficio Legale, l'Ufficio Affari generali e il settore Gestione amministrativa del Patrimonio.

Nella Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale sono confluiti l'Ufficio Programmazione e Valutazione e l'Ufficio Stampa e Comunicazione (esclusa la comunicazione del Rettore).

Risulta significativa la riattivazione dello Sportello URP all'interno dell'Ufficio Comunicazione istituzionale: la recente normativa in ambito di trasparenza ed anticorruzione ha introdotto un diritto di accesso generalizzato ai dati, ai documenti e alle informazioni che è opportuno coordinare con le forme già esistenti di accesso ai documenti e accesso civico e gestire centralmente ricostituendo l'Ufficio Relazioni con il Pubblico all'interno dell'Ufficio Comunicazione istituzionale. Di delicata gestione è anche la Sezione Amministrazione trasparente sul sito UNIFI che richiede adempimenti ed attività aggiuntive per molto personale sia dell'Amministrazione centrale che delle Strutture didattiche, scientifiche e di servizio e che si intende invece affidare in via esclusiva all'URP.

Direzioni dedicate alle attività tecniche

Fanno parte di questa area le Direzioni che garantiscono le attività tecniche necessarie al funzionamento dell'Ateneo:

- Direzione Edilizia e Telecomunicazione
- Direzione Servizi informatici e Statistici.

Le competenze della **Direzione Edilizia e telecomunicazione** saranno integrate con la gestione tecnica del patrimonio immobiliare e con la gestione delle grandi utenze di Ateneo collegate allo stesso e sarà quindi dedicata alle seguenti attività:

- Nuove opere e ristrutturazioni finalizzate al rinnovamento e alla riorganizzazione funzionale e architettonica del patrimonio immobiliare
- Gestione delle manutenzioni ordinarie e correttive di tutte le strutture, gli impianti e gli spazi dell'ateneo
- Opere e interventi finalizzati all'adeguamento alla normativa in tema di prevenzione incendi, contenimento energetico, sicurezza e in generale all'ottimizzazione del patrimonio immobiliare
- Gestione tecnica e valorizzazione del patrimonio immobiliare
- Approvvigionamento e gestione delle grandi utenze di Ateneo
- Gestione delle Infrastrutture di rete
- Data Center e sistemi di calcolo scientifico
- Gestione centralizzata dell'acquisizione di apparati hardware per l'amministrazione Centrale e supporto alle procedure di acquisizione hardware per le strutture autonome dell'Ateneo
- Affidamento lavori, servizi e forniture per importi inferiori a 40.000 euro e programmazione degli affidamenti di lavori, servizi e forniture per importi superiori a 40.000 euro, con elaborazione dei connessi capitolati tecnici e gestione dei contratti conseguenti.

La **Direzione Servizi informatici e Statistici** è il risultato di una ampia riflessione che è stata rivolta a tutti i servizi informatici di Ateneo visti nella loro globalità e che ha portato alla conclusione degli innumerevoli vantaggi collegati ad una visione unitaria e coordinata dei servizi informatici, seppur nel rispetto dell'autonomia di ciascuna struttura, peraltro prevista all'art. 38 dello Statuto laddove si stabilisce che "il sistema informatico dipartimentale e la competente struttura della direzione generale definiscono quanto necessario ad assicurare il loro coordinamento".

La proposta vede quindi confluire nella Direzione la gestione dei servizi informatici generali di Ateneo, dei Sistemi e dei Centri di ateneo e delle aule informatiche per la didattica e – mediante l'assegnazione del personale tecnico informatico alla Direzione – anche la gestione dei servizi informatici dipartimentali per conto del SID.

In più, rispondendo ad una esigenza particolarmente sentita di mettere a disposizione dei corsi di studio e delle commissioni paritetiche dati certi ed aggiornati sulle carriere studentesche, la Direzione Servizi informatici e Statistici assicurerà lo sviluppo e la gestione di un settore servizi statistici.

In tema di digitalizzazione la Direzione continuerà ad assicurare il proprio supporto tecnico per il rispetto degli adempimenti previsti dal Codice dell'amministrazione digitale e in tema di conservazione dei documenti informatici; ci sarà, inoltre, un ulteriore settore di nuova creazione volto a supportare l'attività di comunicazione, e più in generale di ricerca e didattica, mediante la realizzazione dei contenuti digitali di varia natura, e loro conservazione e manutenzione (es. fotografico, publishing, photo editing, acquisizione video, creazione e/o acquisizione di modelli 3D per la realtà virtuale) in coordinamento con le già esistenti strutture di ricerca e di didattica come ad esempio il Laboratorio di Cultura Digitale.

4. Tempi di attuazione del nuovo modello organizzativo

Il passaggio dall'attuale al nuovo modello organizzativo richiede riflessioni ed azioni di inquadramento e visione generali il più possibile condivise e di progressiva attuazione, con contemporanea valutazione della fattibilità e dei risultati attesi con la varietà dei fattori che l'organizzazione deve contemplare ed assemblare e con l'impegno degli adempimenti connessi alla gestione quotidiana.

L'attuazione del nuovo modello seguirà quindi degli *step* programmati sulla base delle priorità dell'organizzazione e degli utenti; ciascuna fase vedrà il coinvolgimento, anche progettuale, delle persone a vario titolo coinvolte e interessate alle quali sarà chiesto di presidiare le attività già programmate

inserendo, al contempo, elementi di innovazione connessi all'attuazione del nuovo modello. Su ogni passaggio saranno inoltre attivati specifici confronti finalizzati a creare condivisione e informazione: per le esigenze di personale che emergono per alcuni aspetti del modello sarà investita la Commissione del personale, per il conferimento dei nuovi incarichi saranno sentiti i Responsabili delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

Nel periodo di transizione dal vecchio al nuovo modello gli incarichi al personale saranno prorogati e man mano sostituiti secondo quanto previsto dalla nuova organizzazione che vede un potenziale "azzeramento" delle attuali posizioni organizzative che saranno sostituite dalle nuove posizioni individuate durante ciascuna fase.

In relazione alla pianta organica dei Dirigenti dell'Università di Pisa si evidenzia che non è prevista alcuna variazione rispetto al numero di 10 unità deliberata dal Consiglio di amministrazione nel 2011 e confermata nel 2015.

Riguardo la direzione delle strutture dirigenziali previste nel nuovo modello organizzativo, fintanto che tali Direzioni non si saranno rivelate soluzioni organizzative efficaci non si procederà ad assunzioni di personale dirigente strutturato che, si ricorda, sono comunque assoggettate alla programmazione triennale del personale.

Il nuovo Modello organizzativo sarà costantemente monitorato al fine di testarne la validità e una valutazione complessiva dello stesso è prevista al termine di un periodo non inferiore ai due anni dalla sua completa attuazione.