



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE
INTEGRATA
2019-2021**

Senato Accademico del 29.01.2019

Consiglio di Amministrazione del 31.01.2019

INDICE

| | |
|--|----|
| A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO | 3 |
| 1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO | 9 |
| 1.1. Chi siamo | 9 |
| 1.2. Mandato istituzionale e missione | 13 |
| 1.3. Gli stakeholder | 13 |
| 1.4. L'Ateneo "in cifre" | 17 |
| 2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018 | 18 |
| 2.1. Cos'è il piano strategico | 18 |
| Premessa | 18 |
| Il processo di definizione degli obiettivi strategici | 19 |
| Documenti consultati | 21 |
| Le aree strategiche | 25 |
| I. Ricerca scientifica | 26 |
| II. Offerta formativa e diritto allo studio | 29 |
| III. Trasferimento tecnologico e public engagement | 32 |
| IV. Internazionalizzazione | 36 |
| V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa | 39 |
| Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi | 44 |
| 3. PIANO INTEGRATO | 49 |
| 3.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa: la performance organizzativa e la performance individuale | 49 |
| 3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università | 52 |
| <i>Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018.</i> | 52 |
| 3.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo | 53 |
| 3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche | 55 |
| 3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane | 59 |
| 3.1.5. Integrazione tra piano Strategico e Piano triennale di formazione del personale tecnico amministrativo | 60 |
| 3.1.6. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza | 60 |
| 3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.8. Integrazione tra Piano Strategico e benessere organizzativo (le indagini di clima e il coinvolgimento dell'utenza) | 64 |
| 4. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2018-2020 | 66 |
| 4.1. Quadro normativo | 66 |
| 4.2. Analisi del contesto..... | 70 |
| 4.2.1. Analisi del contesto esterno | 70 |
| 4.2.2. Analisi del contesto interno..... | 71 |
| 4.3. I Soggetti:..... | 72 |
| 4.4. L'attività di analisi del rischio..... | 75 |
| 4.4.1. Le aree di rischio..... | 76 |
| 4.5. L'attività di trattamento del rischio | 79 |
| 4.6. La trasparenza | 84 |
| 4.7. Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione..... | 86 |
| | |
| ALLEGATO A: Tavola Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale e Centri di servizio - anno 2019..... | 87 |
| ALLEGATO B: Tavola Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche - anno 2019 | 87 |
| ALLEGATO C: Tavola degli Obiettivi operativi assegnati dalla Direzione Generale - anno 2019..... | 87 |
| ALLEGATO D: Tavola degli Obiettivi del Direttore Generale e del Dirigente - anno 2019 | 87 |

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

A.1. Premessa

Il Documento di Programmazione Integrata rappresenta un documento programmatico redatto annualmente dall'Ateneo con lo scopo di fornire una rappresentazione integrata tra la programmazione strategica, la programmazione derivante da vincoli normativi, la programmazione operativa e il ciclo della performance. Tale documento si prefigge l'obiettivo fondamentale di rispondere in modo adeguato alle esigenze di pianificazione e di valutazione dell'Ateneo in un'ottica di miglioramento continuo e di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Una buona programmazione per rispondere appieno alla sua funzione non può limitarsi solo ad alcuni aspetti dell'attività dell'Ente ma deve essere attuata secondo una logica di integrazione così come specificato nelle linee guida dell'ANVUR del luglio 2015 e dalle recenti "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" pubblicate in versione non definitiva dall'ANVUR a novembre 2018. La ratio del Piano Integrato è quindi quella di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica, programmazione economico-finanziaria e delle risorse umane dell'Ateneo e di interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente.

Va inoltre osservato che un buon sistema di programmazione integrato rappresenta uno strumento di accountability con cui ogni Ente, che utilizza, come il nostro, risorse collettive assolve all'obbligo di rendere conto della propria performance a soggetti interni ed esterni all'organizzazione stessa, cioè:

- dar conto alla collettività del corretto utilizzo delle risorse, della produzione di risultati e della coerenza degli stessi con la missione istituzionale;
- dar conto ai vertici dei risultati raggiunti;
- dar conto agli altri attori del sistema pubblico del contributo offerto alla produzione dei risultati complessivi.

Il Documento di programmazione Integrata 2019-2021 chiude il primo ciclo di programmazione triennale dall'avvio della prima esperienza di programmazione integrata inserita nella programmazione Strategica 2017-2019; attualmente il Piano strategico di riferimento è quello relativo al medesimo triennio con aggiornamento al 2018.

Per l'anno 2019 infatti, in assenza di mutamenti nel contesto di riferimento, si è ritenuto di non dover procedere ad ulteriori modifiche al Piano Strategico anche in considerazione del fatto che l'Ateneo è ormai giunto all'ultimo anno del ciclo della pianificazione strategica 2017-2019.

Il Documento di Programmazione Integrata 2019-2021 in coerenza con i principi sopra enunciati ed espressi già con la programmazione 2018-2020 intende:

- integrare il Piano Strategico (aggiornamento anno 2018) con la Programmazione Triennale Strategica degli Atenei di cui alla legge 43/2005 in conformità alle Linee Guida del MIUR emanate con DM 635/2016, in attesa che il MIUR stesso emani il Decreto relativo alla prossima programmazione per il triennio 2019-2021;
- integrare la programmazione strategica con le Politiche della Qualità in osservanza delle linee guida dell'ANVUR del 22 dicembre 2016 e del 10 agosto 2017 sul nuovo sistema di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e da ultimo con il D.M. 6/2019;
- sviluppare il collegamento tra la definizione degli **obiettivi** e l'allocazione delle risorse/**gestione del budget**;
- interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente;
- dare evidenza di una **cultura della pianificazione** che ricomprenda in un **disegno unico** le specifiche attività della **componente accademica e tecnico-amministrativa** (cfr. *LG ANVUR gestione ciclo performance Università*);
- fornire una programmazione operativa coerente con quella strategica attraverso la costruzione dell'albero della performance a *cascading* e quindi la effettiva integrazione degli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Centri di Servizi e delle Strutture didattico-

- scientifiche con gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- favorire il cosiddetto allineamento organizzativo attraverso l'enunciazione di cosa ci si aspetta da tutti coloro che operano nell'Ateneo (chi fa che cosa);
 - comporre in un quadro unitario e sistemico, le due anime storiche dell'Università: il mondo accademico-scientifico e quello tecnico-amministrativo;
 - accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione e assicurare una maggiore coerenza interna tra la fase di pianificazione strategica di competenza degli organi di governo e la fase di programmazione gestionale e operativa di competenza delle strutture amministrative.

Il suo impianto è caratterizzato da significativi elementi di novità assunti a seguito di:

- osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione e contenute nel “Documento di validazione della Relazione sulla performance 2017” e nella “Relazione annuale AVA 2018”;
- le novità normative introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 del 25 Maggio 2017, modificative del D.lgs. n. 150/2009 del 27 ottobre 2009 in tema di valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione;
- recepimento del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Politecnica delle Marche anno 2019, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 18 e 21 dicembre 2018 previo parere favorevole del Nucleo di valutazione espresso in data 14 dicembre 2018.

Di seguito gli elementi innovativi introdotti per l'elaborazione del presente documento:

- ✓ particolare focus sulla performance organizzativa, attraverso:
 - adozione di un modello misto nella definizione degli obiettivi operativi;
 - riprogettazione dei flussi informativi e delle modalità operative a seguito dell'implementazione del software per la gestione del ciclo della performance;
 - miglioramento della filiera obiettivi-attività- indicatori;
 - introduzione della distinzione tra obiettivi di progetto e di funzionamento;
 - attribuzione di un peso agli obiettivi operativi;
 - maggior enfattizzazione della trasversalità degli obiettivi relativi a più strutture;
- ✓ introduzione del concetto di profondità della performance: strategica, organizzativa e individuale;
- ✓ introduzione di un sistema multidimensionale nella valutazione della performance di Ateneo con riferimento alla dimensione relativa agli utenti: particolare attenzione conferita alla customer satisfaction;
- ✓ introduzione di un livello di dettaglio maggiore nell'allocazione delle risorse economiche-finanziarie.

A.2. Il processo di programmazione integrata. Dal Piano Strategico al Documento di programmazione Integrata – Mappa per l'integrazione

La programmazione integrata dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2019-2021 è un processo che alla luce di quanto detto in premessa trova fondamento in altri documenti di programmazione primo fra tutti il Piano Strategico 2017-2019 che, sulla base delle linee generali stabilite dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico in data 23 dicembre 2016, è stato approvato dagli Organi di Governo in data 31 gennaio 2017.

Nel Piano Strategico sono state recepite sia le scelte sulla programmazione triennale delle Università 2016-2018 secondo le linee generali d'indirizzo definite dal MIUR con D.M. n. 635 del 8 agosto 2016 e le modalità di attuazione del 16 novembre 2016, sia le linee guida dell'ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio emanate in data 22 dicembre 2016 e del D.M. n. 987 del 12 dicembre 2016 “Autovalutazione, Valutazione, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio”.

Nel Documento di programmazione Integrata trovano posto anche gli aggiornamenti per l'anno 2018 al Piano Strategico elaborati per tenere conto dei riflessi sulle principali linee di sviluppo dell'Ateneo derivanti dai cambiamenti di scenario legati alle variabili esterne e interne che caratterizzano la definizione della strategia

dell'Ateneo, pur mantenendo la sua struttura funzionale e temporale.

Il DPI, in coerenza peraltro con quanto previsto dalle recenti Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane di novembre 2018, mette a sistema, integrandoli, gli altri documenti programmatori dell'Università, con particolare riferimento a:

- programmazione triennale dell'Università (Programmazione del Sistema universitario – PRO3);
- programmazione delle attività relative alla Qualità (Politiche per la Qualità);
- programmazione di Bilancio (pianificazione delle risorse economiche);
- programmazione delle politiche relative allo sviluppo delle risorse umane (pianificazione delle risorse umane e piano della formazione del PTA);
- politiche in materia di anticorruzione e trasparenza (Piano anticorruzione e trasparenza).

L'Ateneo intende proseguire in questa opera di armonizzazione dei vari piani di programmazione adottati rendendoli via via sempre più strutturati e sistematici.



Il percorso logico per la redazione del Documento di Programmazione Integrata

Per la redazione del Documento di programmazione Integrata 2019-2021, l'Ateneo ha coinvolto tutte le strutture amministrative e didattico-scientifiche attraverso l'organizzazione di un incontro informativo con i Responsabili delle strutture didattico-scientifiche, i Responsabili Amministrativi dei Centri di Gestione e dei Nuclei Didattici, i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo, i Responsabili delle Divisioni e i Responsabili degli Uffici volto ad illustrare le modalità e la tempistica del processo di programmazione 2019-2021 alla luce del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'implementazione del nuovo software per la gestione del ciclo della performance (SIPEG).

Considerato che l'organizzazione dell'Università è articolata e complessa, si rende necessario, una volta creata la Mappa Strategica per l'intera organizzazione, tradurre i macro-obiettivi, individuati per l'organizzazione nel suo complesso, in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura.

Agli obiettivi così identificati possono essere aggiunti, per una specifica unità organizzativa, altri obiettivi che seppure non strettamente legati agli obiettivi strategici della mappa principale possono essere particolarmente significativi per quell'unità organizzativa.

Una volta individuati gli obiettivi che una unità organizzativa deve perseguire per contribuire al successo dell'intera organizzazione, si definiscono gli indicatori, i target e le attività a supporto.

Al fine di assicurare un buon processo di *cascading* è altresì indispensabile che ci sia un forte allineamento verticale tra gli obiettivi delle unità organizzative e gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso ed una forte coerenza orizzontale tra gli obiettivi di unità organizzative diverse al fine di evitare sub-ottimizzazioni a scapito del risultato complessivo.

Cosa contiene il Documento di Programmazione Integrata

Il Documento di Programmazione Integrata, abbiamo già detto, fa convergere in un unico documento tutti gli atti programmatici dell'Ateneo rispondendo sicuramente ad una logica di semplificazione e di approccio sistemico ai vari adempimenti che la recente normativa pone a carico delle amministrazioni pubbliche sul fronte della programmazione compresa la programmazione triennale del MIUR e quella legata alle misure per il contrasto della corruzione e all'attuazione della trasparenza.

Tuttavia, se da un lato, la costruzione di un documento unico agevola la convergenza dei contenuti, dall'altro, l'attuale impianto normativo non consente molta flessibilità nella forma espositiva, soprattutto per quanto riguarda anticorruzione e trasparenza. In tal senso, l'approccio adottato è stato quello di costruire questo Piano in modo tale che, pur accogliendo la logica esposta nelle linee guida dell'ANUR, il documento sia articolato in diverse sezioni e rimandi al Piano Anticorruzione e Trasparenza i contenuti di dettaglio necessari per ottemperare alle prescrizioni dell'ANAC.

Il Documento di Programmazione Integrata evidenzia infine un progetto che tiene conto di quanto emerge dall'ascolto degli *stakeholder* e si pone al servizio della comunità scientifica del territorio (nazionale ed internazionale) e del Paese.

A.3.- Il quadro normativo di riferimento

La normativa in materia di programmazione

Prima di procedere all'esposizione dei contenuti del Documento di Programmazione Integrata di Ateneo è necessario ed opportuno attraverso un breve excursus cronologico citare la normativa di riferimento in ordine ai vari adempimenti posti a carico delle Università in materia di programmazione.

- ✓ **Programmazione Triennale negli Atenei Legge 31 marzo 2005, n. 43 Art. 1-ter: Programmazione e valutazione delle Università.**
I programmi delle università di cui al comma 1, fatta salva l'autonoma determinazione degli atenei per quanto riguarda il fabbisogno di personale in ordine ai settori scientifico-disciplinari, sono valutati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dallo stesso. Sui risultati della valutazione il Ministro riferisce al termine di ciascun triennio, con apposita relazione, al Parlamento. Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università.
Per la programmazione triennale 2016-2018 sono state emanate le linee guida con D.M. 635/2016 e le modalità di attuazione con Decreto Direttoriale del 16 novembre 2016.
- ✓ **Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i, (in particolare il D. Lgs n. 74/2017: si veda come specificato in seguito) "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"** che introduce per le amministrazioni pubbliche il collegamento tra programmazione strategica, programmazione finanziaria e performance e definisce all'art. 10, comma 1, lettera a) il Piano della performance come "documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b),) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".
- ✓ **Legge 30 dicembre 2010, n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"** che richiede la "adozione di un piano economico-finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo" e la predisposizione di un piano triennale per la programmazione del personale docente e tecnico amministrativo.
- ✓ **Decreto legislativo del 27 gennaio 2012 n. 18** che stabilisce "al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili" l'obbligo per le Università di adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevedendo la redazione entro il 31 dicembre di ogni anno del **Bilancio Unico d'Ateneo** (di previsione triennale e d'esercizio).
- ✓ **Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 "Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università ..."**
- ✓ **Legge 6 novembre 2012, n.190 e s.m.i.** recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione" che introduce un **sistema organico di prevenzione della corruzione**, il cui aspetto caratterizzante consiste nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.
Ad un primo livello, quello "nazionale", il Dipartimento della Funzione Pubblica predispose, sulla base delle linee di indirizzo adottate da un Comitato interministeriale, il Piano Nazionale Anticorruzione. Il Piano è poi approvato dalla Civit, ora Anac individuata dalla legge quale Autorità Nazionale Anticorruzione.
Al secondo livello, quello "decentrato", ogni amministrazione pubblica, tra cui le università, definisce un proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano nazionale Anticorruzione, effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Questa articolazione risponde alla necessità di conciliare l'esigenza di garantire una coerenza complessiva del sistema a livello nazionale e di lasciare autonomia alle singole amministrazioni per l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni.
- ✓ **Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33** recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni" nel quale vengono collegate le misure del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione al Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità di cui il Programma stesso può costituire una sezione.

- ✓ **Delibera ANVUR del 20 luglio 2015, n. 103** “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali*”.
- ✓ **legge n. 124 del 7/8/2015** di riforma della Pubblica Amministrazione e relativi decreti delegati tra i quali, in particolare, il D. Lgs. n. 74/2017 con il quale il Governo modifica e integra il decreto sulla produttività del lavoro pubblico, D. Lgs. 150/2009, prevedendo tra l’altro, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione,
 - l’introduzione della categoria degli “obiettivi generali”, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali,
 - il riconoscimento di un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
 - il rafforzamento del ruolo del Nucleo di Valutazione, che, nelle sue funzioni di OIV, ha pieno accesso a documenti, atti e sistemi informativi per espletare le proprie funzioni;
 - attribuzione, in via definitiva, all’Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) delle funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto e assegnazione di compiti valutativi più incisivi ai Nuclei di Valutazione nella loro veste di OIV.
- ✓ **Linee guida AVA del 22 dicembre 2016** e del 10 agosto 2017 *in materia di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio*”.
- ✓ **documento ANVUR “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”** con il quale l’ANVUR ha formulato le prime riflessioni sulle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 74/2017 al D. Lgs. 150/2009.
- ✓ **La “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”** approvato dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20/12/2017 con la quale l’ANVUR ha integrato le suddette Linee Guida in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017.
- ✓ **Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane** (versione non definitiva approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR il 7 novembre 2018).
- ✓ **Decreto Ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6 “Decreto Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”**, in sostituzione del DM 987 del 12 dicembre 2016.

A.4. – Strutturazione del Documento di Programmazione Integrata

Il presente documento si compone delle seguenti parti:

- la prima parte è dedicata alla **Presentazione dell’Ateneo**, delle sue componenti e dei suoi principali stakeholder;
- la seconda riporta integralmente il **Piano Strategico 2017-2019 – Aggiornamento 2018**;
- la terza è costituita dal **Piano Integrato 2019-2021**;
- la quarta riporta integralmente il **Piano per l’Anticorruzione e la Trasparenza 2019-2021**.

1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

1.1. Chi siamo

L'Università Politecnica delle Marche (UnivPM) è un Ateneo di medie dimensioni con una buona dotazione infrastrutturale, una forte capacità di attrazione degli studenti, prevalentemente su base regionale, una buona capacità di ricerca e di relazioni positive con le realtà economico-sociali e le istituzioni operanti nel territorio.

L'Università è stata istituita il 16 dicembre 1969 con il riconoscimento da parte del Ministero dell'Istruzione e comprendeva soltanto la Facoltà di Ingegneria; pochi mesi dopo, è stata inaugurata la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Il 18 gennaio 1971 la Libera Università di Ancona diventa Università Statale, accorpando successivamente, per effetto della L. 590/82, anche la Facoltà di Economia e Commercio, nata nell'A.A. 1959/60 come sede distaccata dell'Università di Urbino. L'Ateneo si arricchisce della Facoltà di Agraria nell'A.A. 1988/89 e della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali nell'A.A. 1991/92. Il 18 gennaio 2003 l'Università cambia denominazione in "Università Politecnica delle Marche" (UnivPM).

L'attuale sede dell'Università si divide in quattro siti principali nel territorio della città di Ancona:

- ✓ Rettorato e Amministrazione Centrale;
- ✓ Monte Dago, in cui hanno sede le Facoltà di Ingegneria, il Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali e il Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente;
- ✓ Villarey, sede della Facoltà di Economia "G. Fuà", nel centro storico della città;
- ✓ Torrette, sede della Facoltà di Medicina e Chirurgia in prossimità dell'Azienda ospedaliero-universitaria "Ospedali Riuniti".

Altri poli didattici si trovano nelle città marchigiane di Pesaro, Macerata, Fermo, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto. Conta, inoltre, di altre strutture didattico-sperimentali fra le quali il Centro di Ricerca e Servizio Azienda Agraria "Pasquale Rosati" sita ad Agugliano e il Centro Interdipartimentale Orto Botanico "Selva di Gallignano" sito a Gallignano di Ancona.

Le Strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo, in attuazione della L. 240/2010 e a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, sono costituite da dodici Dipartimenti e da tre strutture di raccordo denominate Facoltà.

I Dipartimenti sono strutture fondamentali preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate e accessorie.

Le Facoltà sono strutture di coordinamento che hanno principalmente il compito di gestire i servizi comuni e di effettuare il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche

I Dipartimenti sono 12 denominati come segue:

- ✓ **Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali**
- ✓ **Scienze Economiche e Sociali**
- ✓ **Management**
- ✓ **Ingegneria Civile, Edile e Architettura**
- ✓ **Ingegneria dell'Informazione**
- ✓ **Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche**
- ✓ **Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica**
- ✓ **Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche**
- ✓ **Medicina Sperimentale e Clinica**
- ✓ **Scienze Biomediche e Sanità Pubblica**
- ✓ **Scienze Cliniche e Molecolari**
- ✓ **Scienze della Vita e dell'Ambiente**

Le 3 facoltà coordinano le attività didattiche dei rispettivi Dipartimenti e sono:

- ✓ **Facoltà di Economia "G. Fuà"**
- ✓ **Facoltà di Ingegneria**
- ✓ **Facoltà di Medicina e Chirurgia**

Una specificità presenta la Facoltà di Medicina e Chirurgia che coordina Dipartimenti nei quali alle funzioni didattiche e di ricerca sono affiancate le funzioni assistenziali che svolge i propri compiti con le modalità e nei limiti concertati con la Regione Marche, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di

materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca.

La Facoltà inoltre esprime parere obbligatorio sui protocolli d'intesa e ogni altro atto convenzionale con il Servizio Sanitario. Il Preside di Facoltà o suo Delegato è il referente per tutte le problematiche riguardanti i rapporti con il Sistema Sanitario, fatte salve in merito le competenze degli organi di governo dell'Università.

Accanto ai Dipartimenti e alle Facoltà nell'Ateneo sono presenti diciassette Centri di Ricerca e Servizio al cui interno vanno menzionati i due Centri previsti espressamente dallo Statuto di Autonomia quali Strutture permanenti ed essenziali allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Ateneo:

- ✓ **il Centro di Ricerca e Servizio Azienda Agraria "Pasquale Rosati"**, per la sua funzione didattico-sperimentale e la spiccata autonomia di cui gode a livello organizzativo e regolamentare;
- ✓ **il Centro per lo Sport Universitario** per la sua funzione di promozione dell'attività sportiva degli studenti e del personale universitario sovrintendendo agli indirizzi di gestione degli impianti a disposizione e ai programmi di sviluppo delle varie attività.

Infine, per la predisposizione e la fornitura di servizi di interesse generale, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico, ha costituito i seguenti Centri di Servizio di Ateneo:

- ✓ **Il Centro di Documentazione di Ateneo** che ingloba per espressa previsione statutaria la funzione delle Biblioteche definite "*Centri di Documentazione dedicati alle esigenze della ricerca e della didattica e inseriti funzionalmente in sistemi informativi locali, nazionali, internazionali.*" Le Biblioteche adempiono al compito di garantire al personale, agli studenti e, secondo regole definite, al pubblico, l'accesso alle fonti di informazione mediante la ricerca, l'acquisizione, la conservazione, lo sviluppo del patrimonio di testi e documenti. Le Biblioteche sono inoltre dedicate alla ricerca e alla sperimentazione sulle metodologie di organizzazione e diffusione dell'informazione scientifica e dell'innovazione tecnologica;
- ✓ **Il Centro Supporto per l'Apprendimento delle Lingue** avente lo scopo di predisporre attrezzature e fornire servizi linguistici di supporto ai vari settori e attività dell'Università, anche in funzione di scambi internazionali. Il Centro fornisce inoltre assistenza anche mediante gestione di self access per l'apprendimento delle lingue straniere per gli studenti e per il personale dell'Università; produce materiale didattico o autodidattico originale; fornisce assistenza per gli studenti stranieri che hanno richiesto l'iscrizione all'Università Politecnica delle Marche al fine di favorirne l'apprendimento della lingua italiana; collabora all'organizzazione di convegni e scambi internazionali; promuove l'attività di studio e documentazione nell'area di propria competenza, favorisce rapporti e sviluppa collaborazioni con istituzioni universitarie e non, in ambito nazionale e internazionale nel campo delle applicazioni delle lingue straniere.
- ✓ **Il Centro Servizi Informatici** che, sulla base del ruolo strategico conferito alla gestione e allo sviluppo delle tecnologie informatiche per l'Ateneo, somma in un'unica struttura tutte le funzioni, competenze e attività volte alla gestione di tutti i servizi informatici, multimediali e di digitalizzazione, i data center, i Portali e le applicazioni web, le infrastrutture di rete e di promozione di progetti di sviluppo informativo dell'Ateneo.

La struttura dell'Amministrazione Centrale, secondo la nuova riorganizzazione avviata ad ottobre 2017, prevede un organigramma composto da Unità Organizzative con caratteri distintivi come sotto esplicitato:

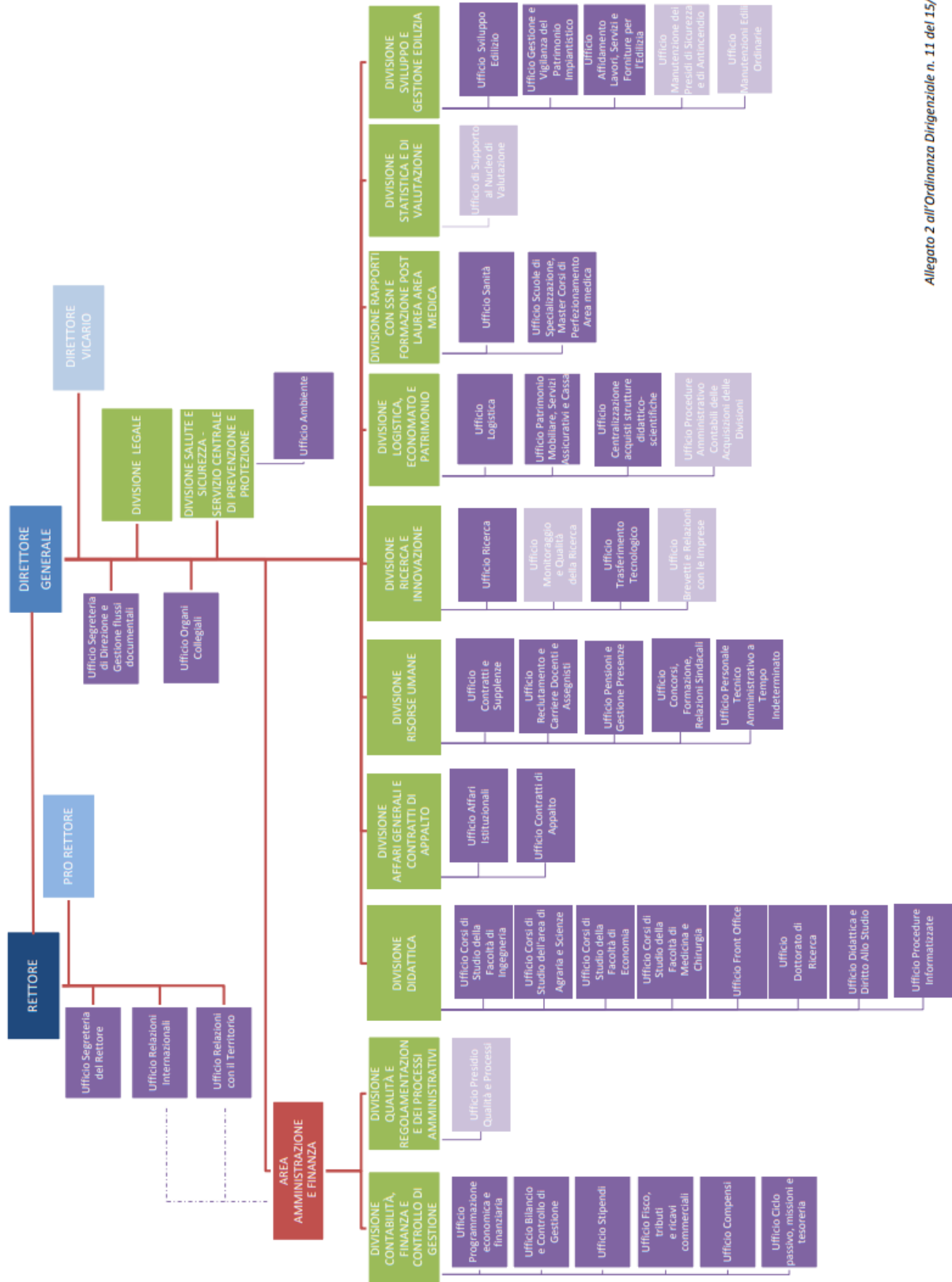
- ❖ **Unità Organizzative di 1° livello**, direttamente dipendenti dal Direttore Generale e suddivise a loro volta in:
 - Unità Organizzative Dirigenziali, destinate all'esercizio e al coordinamento di attività corrispondenti ad ambiti istituzionali considerati di valenza strategica o innovativa;
 - Unità Organizzative non dirigenziali, destinate ad attività organizzative complesse con coordinamento e di coordinamento;
 - Unità Organizzative a Staff, non dirigenziali, che operano a supporto degli Organi.
- ❖ **Unità Organizzative di 2° livello**, non dirigenziali, che hanno come figura sovraordinata il responsabile dell'Unità Operativa di primo livello;
- ❖ **Unità Organizzative di 3° livello**, non dirigenziali, che hanno come figura sovraordinata il responsabile dell'Unità Operativa di secondo livello.

Il modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale prevede le seguenti Unità Organizzative, così denominate e con a capo le seguenti figure:

- **Aree**, unità organizzative di livello dirigenziale, preposte alla gestione di macro-processi strategici, dotate di autonomia gestionale con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale;
- **Divisioni**, unità organizzative complesse, che presiedono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolati in uno o più Uffici
- **Uffici**, unità organizzative di base con competenze omogenee, con a capo un responsabile di categoria D e che si distinguono in "Uffici con coordinamento", in presenza di almeno due unità di personale sott'ordinato, e "Uffici senza coordinamento".

Nella figura a pagina seguente si riporta l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale.

ORGANIGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE DELL'UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE



Allegato 2 all'Ordinanza Dirigenziale n. 11 del 15/01/2019

1.2. Mandato istituzionale e missione

L'Università Politecnica delle Marche a vocazione prevalentemente tecnico-scientifica, con sede in Ancona, opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento, ove può istituire anche sedi decentrate, e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore e afferma che l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca, affinché l'insegnamento sia in grado di promuovere la conoscenza scientifica e lo sviluppo del capitale umano.

La mission dell'Università Politecnica delle Marche è volta alla "Diffusione e promozione della cultura nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca scientifica e della didattica, stimolando un processo virtuoso che lega la produzione di conoscenza (ricerca), la sua diffusione (istruzione) e la capacità di tradurre conoscenza in innovazione con ricaduta nelle attività didattiche e nel trasferimento tecnologico al sistema produttivo territoriale.

L'Università, in particolare, come afferma l'art. 1 dello Statuto,

- opera secondo i principi di trasparenza e responsabilità e in conformità ai principi della Costituzione della Repubblica Italiana, della Magna Charta ed alle previsioni della Carta Europea dei ricercatori;
- ha carattere pluralistico e indipendente da ogni orientamento ideologico, religioso, politico o economico;
- garantisce la libertà di manifestazione del pensiero, di associazione, di assemblea e di riunione, allo scopo di realizzare il pieno concorso di tutte le sue componenti alla vita democratica della comunità universitaria;
- riconosce per le discipline mediche l'inscindibilità delle funzioni di didattica, di ricerca e assistenziali;
- riconosce come proprio compito quello di partecipare direttamente e indirettamente alla valorizzazione sociale e/o economica dei saperi;
- promuove ogni azione atta a perseguire la qualità e l'efficienza della ricerca e della didattica, anche favorendo per entrambe la cooperazione in ambito nazionale e internazionale e secondo criteri di valutazione e valorizzazione del merito;
- persegue sul piano internazionale tutte le forme di collaborazione atte a favorire la conoscenza, l'integrazione e l'arricchimento reciproco fra le culture, la circolazione del sapere e lo scambio di tutte le componenti della comunità universitaria;
- favorisce l'interazione con istituzioni pubbliche e private, imprese e altre forze produttive per la realizzazione delle proprie missioni;
- promuove iniziative per l'educazione lungo tutto l'arco della vita, nel pieno riconoscimento del valore strategico del capitale umano per lo sviluppo della società;
- si impegna a promuovere il rispetto delle pari opportunità in ogni attività della comunità universitaria;
- garantisce la sicurezza sui luoghi di lavoro e promuove il benessere lavorativo di tutte le sue componenti.

1.3. Gli stakeholder

Gli Stakeholder rappresentano tutti i portatori di interesse dell'Ateneo: tra di essi si considera una molteplicità di soggetti interessati alle attività dell'Università, influenzati, più o meno direttamente, dall'operare quotidiano, ovvero capaci di influenzarne le scelte e il perseguimento della Mission istituzionale e degli obiettivi. Con ciascuno di essi, l'Ateneo intrattiene rapporti con diverso grado di frequenza e intensità e da tali relazioni scaturiscono flussi informativi di volta in volta differenti.

La seguente rappresentazione grafica mostra la mappatura dei principali stakeholder dell'Università Politecnica delle Marche.

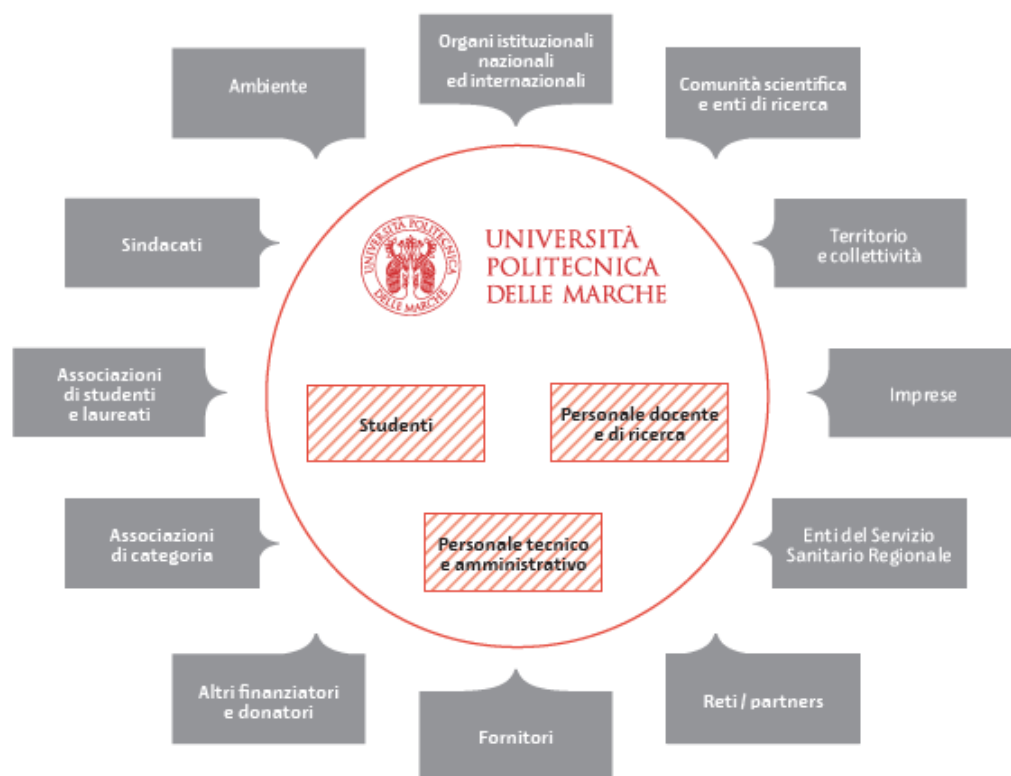


FIGURA 1

- **studenti:** rappresentano uno dei portatori di interesse primari per l'UnivPM. In tale categoria rientrano gli studenti attuali, quelli potenziali e i laureati. Tutti usufruiscono dei servizi istituzionali dell'Ateneo, con particolare riferimento alla didattica, e di tutti quelli di supporto erogati dalla struttura amministrativa. L'Ateneo, per garantire la qualità dei propri servizi, attua verso gli studenti strategie dirette al miglioramento e potenziamento delle strutture, al monitoraggio dei risultati dell'attività formativa, allo sviluppo di iniziative sociali e culturali e al potenziamento di tutte le azioni a tutela del diritto allo studio. Interlocutore di rilievo per l'Ateneo, sono le **famiglie degli studenti** che sostengono e influenzano gli studenti nel loro percorso universitario.
- **personale docente e di ricerca:** in questo gruppo rientrano tutti i professori (ordinari e associati), i ricercatori, gli assegnisti di ricerca e i professori a contratto, che apportano le loro competenze e le loro conoscenze per assicurare livelli di eccellenza nell'erogazione dei servizi di didattica, di ricerca e di terza missione. Al personale docente sono rivolte tutte le azioni dell'Ateneo dirette ad assicurare strutture e servizi di supporto necessari per lo svolgimento dei compiti didattici e di ricerca, a garantire la loro partecipazione alla governance dell'Ateneo e a contribuire alla realizzazione di un ambiente di lavoro collaborativo.
- **personale tecnico e amministrativo:** sono tutti i soggetti che prestano il loro lavoro all'interno sia dell'Amministrazione centrale d'Ateneo che di tutte le strutture che compongono l'Università stessa. Attraverso il loro operato, l'Ateneo assicura sostegno e supporto alle richieste di tutti gli altri interlocutori, in particolare per quanto attiene alle attività di carattere amministrativo-contabile, informatico, tecnico e di coordinamento delle diverse articolazioni e strutture. Al personale tecnico e amministrativo sono rivolte le strategie mirate ad assicurare spazi, strutture e servizi adeguati per lo svolgimento delle funzioni ad esso attribuite, a migliorare il clima organizzativo e l'ambiente di lavoro.
- **organismi istituzionali nazionali e internazionali:** rientrano in questo gruppo di stakeholder tutti i soggetti regolatori e finanziatori del sistema universitario nonché tutti gli enti che, attraverso la formulazione di politiche (locali, nazionali o sovranazionali), influenzano l'attività dell'Ateneo sia nell'erogazione dei servizi di didattica e di ricerca che nei rapporti con gli operatori del tessuto socio-economico e culturale. Tra i principali organi si richiamano: la Commissione Europea (quale organismo normativo e quale soggetto promotore di finanziamenti competitivi alla ricerca, alla formazione, alla

collaborazione tra gli attori del sistema socio-economico), il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (cui sono demandate le politiche di sviluppo e di finanziamento del sistema universitario), il Consiglio Universitario Nazionale (che rappresenta il sistema universitario nazionale e collabora, esprimendo pareri, all'attività decisoria del MIUR), il Ministero dell'Economia e delle Finanze (con riferimento alla gestione della finanza pubblica), il Dipartimento della Funzione Pubblica (per quanto riguarda le politiche di gestione del personale), l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (che detta le regole per la valutazione della ricerca del sistema universitario), l'Autorità Nazionale Anticorruzione (demandata alla prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche). In tale ambito, rientrano anche tutti gli enti locali, regionali e nazionali che si relazionano con l'Ateneo per la tutela del diritto allo studio degli studenti (es: Ente Regionale Diritto allo Studio Universitario), per l'erogazione di servizi al personale e agli studenti (es: Comuni, Aziende di trasporto pubblico, ecc.), per il sostegno (anche economico) di progetti di ricerca, per l'ideazione e lo sviluppo di iniziative atte ad attrarre l'interesse per il territorio cittadino da parte degli studenti.

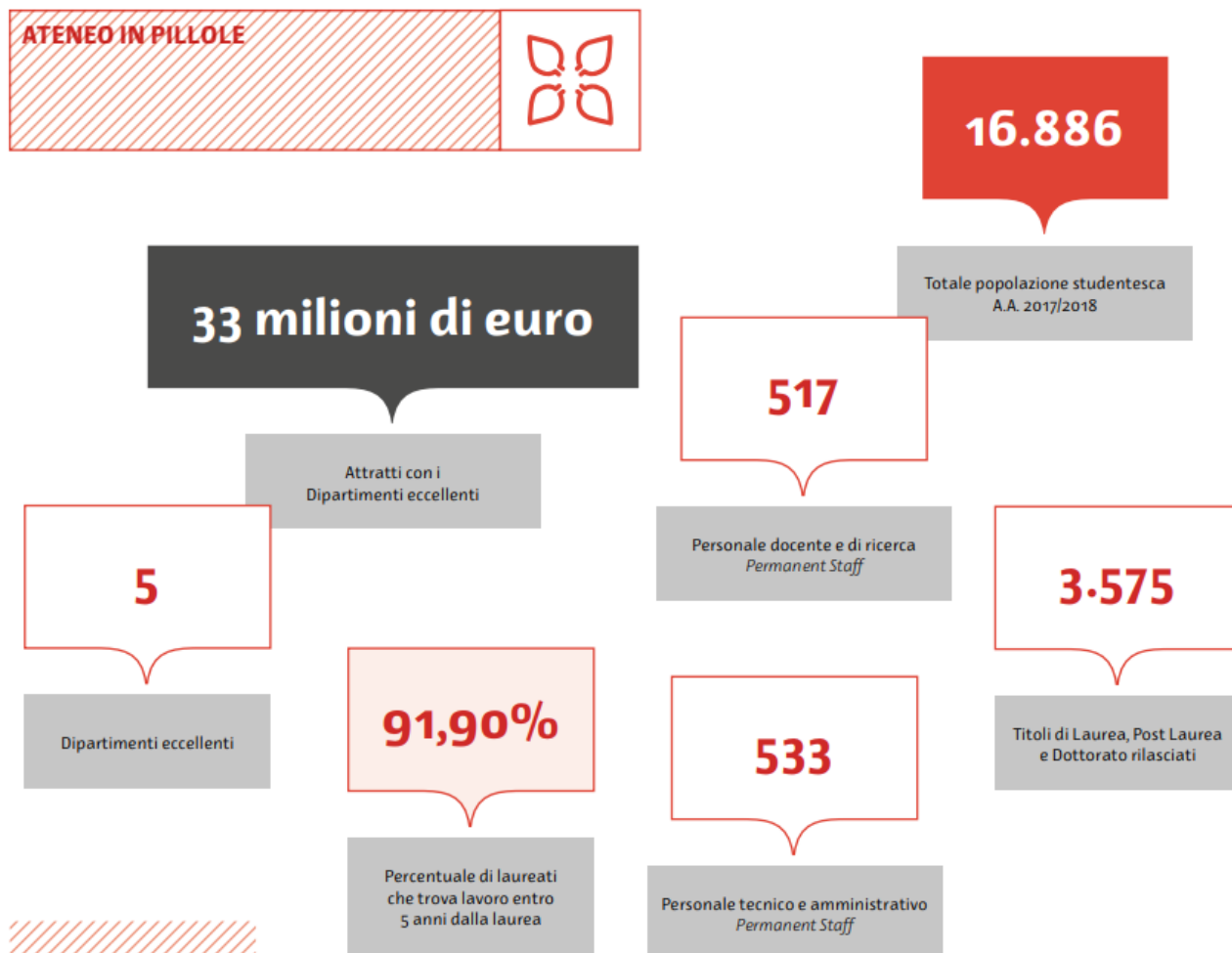
- **comunità scientifica ed enti di ricerca:** fanno parte di questo gruppo tutti gli enti (atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici) che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca, non solo regionale, ma anche nazionale e internazionale, con cui il personale dell'Ateneo intrattiene rapporti finalizzati a promuovere la ricerca (anche interdisciplinare) e accrescere la cultura dello scambio di conoscenze e competenze. Oltre a tutte le università italiane ed estere e ai poli di ricerca pubblici e privati (entro e oltre confine), rientrano in tale ambito anche le strutture di ricerca e trasferimento tecnologico con cui l'Ateneo si relaziona.
- **territorio e collettività:** in questo gruppo, rientrano tutti i soggetti vicini – anche geograficamente – all'Ateneo, con i quali si intrattengono relazioni finalizzate a creare un sistema di reti locali per generare valore sul territorio, sia in termini culturali che economici, e per sviluppare un sistema di comunicazione per rispondere alle necessità degli studenti e dei cittadini che risiedono nelle zone ove sono presenti le sedi dell'Ateneo. In tale ambito, è importante per l'UnivPM avere una costante relazione con i soggetti della Scuola Secondaria di secondo grado, al fine di agevolare il processo di orientamento degli studenti che precede e segue l'immatricolazione universitaria, mediante lo sviluppo di progetti di collaborazione diretti sia alla continuità tra i diversi momenti dell'iter formativo dello studente che tra la sua formazione e l'inserimento lavorativo. Il ruolo dei mass media e della stampa è per l'Ateneo di cruciale rilevanza in quanto consente di veicolare le informazioni sulla natura e sulla qualità dei servizi erogati a una molteplicità di soggetti, nonché di diffondere adeguatamente la conoscenza sui risultati raggiunti nei diversi ambiti di intervento. La Città di Ancona rappresenta, in aggiunta, l'interlocutore istituzionale preferenziale dell'Ateneo nell'identificazione delle politiche dirette al miglioramento del clima cittadino in termini di diffusione della cultura.
- **imprese:** sono i soggetti del sistema sociale e produttivo con cui l'Ateneo si pone in relazione per ciascuna delle attività che sostanziano la mission istituzionale. Nella didattica, le imprese rappresentano un utile bacino informativo per migliorare costantemente l'offerta formativa in considerazione delle dinamiche, in costante cambiamento, del mondo del lavoro, in cui gli studenti devono inserirsi con competenze adeguate. Le imprese rappresentano un'importante opportunità di ricerca in quanto consentono di valorizzare la ricaduta industriale delle attività promosse da ricercatori, di attuare il trasferimento dei risultati scientifici raggiunti dall'Ateneo e di sviluppare – attraverso ricerche applicate – sempre nuovi ambiti di studio. Infine, mediante lo sviluppo di progetti, studi di settore e iniziative sul territorio le imprese supportano l'attività di diffusione delle conoscenze scientifiche sul territorio e sul tessuto socio-economico nazionale e internazionale. Le imprese possono rappresentare anche il ruolo di formatori, nell'ospitare ad esempio tirocini per gli studenti, o di finanziatori, nel commissionare ricerche specifiche.
- **enti del servizio sanitario regionale:** vi rientrano le strutture sanitarie della Regione Marche (principalmente: Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti “Umberto I - G.M. Lancisi - G. Salesi”, INRCA IRCSS, Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti Marche Nord, Azienda Sanitaria Unica Regionale). Con esse l'Ateneo intrattiene sistematici rapporti concernenti, ad esempio, l'apporto delle competenze del personale della Facoltà di Medicina all'attività assistenziale del Servizio Sanitario; la cura dei procedimenti relativi all'attività assistenziale del personale universitario; la gestione e l'organizzazione della formazione specialistica dell'area medica; la partecipazione del personale del Servizio Sanitario all'attività formativa dei corsi di studio attivati dalla Facoltà di Medicina, ecc. Grazie

a tale rete di relazioni, le attività di ricerca, di didattica e assistenziali sono coordinate per garantire continuità e tempestività alle richieste sia del personale operante delle strutture sanitarie regionali che del personale docente dell'Ateneo. Inoltre, al fine di assicurare appropriati servizi didattici e di carriera agli studenti, l'Ateneo si relaziona con gli enti del Servizio Sanitario Regionale per le attività di tirocinio previste nei diversi corsi di laurea, nonché per gli adempimenti (anche di carattere amministrativo) inerenti ai percorsi di carriera degli studenti iscritti alle scuole di specializzazione dell'area medica, ai master e ai corsi di perfezionamento attivati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia.

- **reti/partner:** rientrano in questo gruppo tutte le organizzazioni a cui l'UnivPM partecipa, con quote più o meno rilevanti, in termini economici, o aderisce attraverso accordi di collaborazione, legati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca e alle attività di supporto alle funzioni istituzionali. In particolare, risulta importante richiamare la partecipazione dell'Ateneo a consorzi, a Spin off, a centri interuniversitari, a fondazioni e associazioni.
- **fornitori:** sono le aziende industriali, le aziende di servizi e i professionisti, che attraverso la fornitura di prodotti e l'erogazione delle prestazioni sostengono l'operatività quotidiana delle strutture dell'Ateneo e garantiscono la qualità dell'attività realizzata. Al fine di fornire servizi di eccellenza, con metodiche e materiali aggiornati e adeguati alle necessità della didattica e della ricerca, il loro ruolo riveste un'importanza di rilievo. Pertanto, l'Ateneo attua una politica di collaborazione costante con i propri fornitori al fine di identificare sistematicamente soluzioni atte a rispondere ai fabbisogni dei diversi operatori del sistema universitario. Allo stesso tempo, l'Ateneo promuove scelte orientate a privilegiare fornitori locali per accrescere costantemente il valore creato sul territorio di riferimento, sia in termini economici che di diffusione delle conoscenze.
- **altri finanziatori e donatori:** sono persone o organizzazioni che supportano parte delle attività dell'Ateneo fornendo capitali o effettuando donazioni volontarie. Le differenti forme utilizzate sono preziose per il raggiungimento della Mission dell'Ateneo. Tra di essi è importante richiamare le fondazioni private (civili e di origine bancaria), i consorzi universitari e altri enti pubblici e privati che apportano risorse economiche e/o fisico-tecniche. L'entità e le specifiche destinazioni dei conferimenti fatti sono preziosi per supportare l'Ateneo nel raggiungimento delle proprie missioni in specifici settori.
- **associazioni di categoria:** sono le associazioni che rappresentano gli interessi di operatori afferenti a determinati settori economico-produttivi e le associazioni di ordini professionali. Esse, nell'ambito dell'attività di promozione di eventi (quali seminari, corsi di formazione, ricerche di settore, ecc.), si pongono come interlocutori dell'Ateneo e, in particolare, del personale docente, chiedendo supporto scientifico e formativo per singole iniziative. Esse rappresentano un rilevante canale di diffusione di conoscenza e di ricerche, soprattutto per quelle applicate ai settori economico-produttivi del tessuto imprenditoriale locale.
- **associazioni di studenti e laureati:** rappresentano forme di associazionismo dirette alla tutela dello studio e assumono ruoli di rappresentanza negli organi della governance, sviluppando progetti sociali, culturali, sportivi e di intrattenimento, promuovendo l'integrazione e il coinvolgimento degli studenti nella vita universitaria. L'Ateneo supporta il loro operato, anche mettendo a loro disposizione spazi, risorse e servizi. In questo ambito, rientrano anche le associazioni ALFEA e ALFIA che raccolgono, rispettivamente, i laureati delle Facoltà di Economia ed Ingegneria, ospitate presso i plessi universitari per mantenere stretti i rapporti con gli alunni dell'Ateneo.
- **sindacati:** sono delle organizzazioni che hanno come scopo principale la tutela dei diritti delle diverse categorie di lavoratori dipendenti dell'UnivPM (personale docente e tecnico amministrativo). Essi collaborano con l'Ateneo per soddisfare le esigenze dei lavoratori e per favorire un continuo miglioramento delle condizioni contrattuali.
- **ambiente:** l'Ateneo promuove iniziative tese a salvaguardare l'ambiente naturale e a sviluppare nella didattica, nella ricerca e nei rapporti con il territorio, la sensibilità per azioni finalizzate alla crescita sostenibile, in favore e per la tutela delle generazioni future.

1.4. L'Ateneo "in cifre"

In questo paragrafo vengono illustrati in estrema sintesi alcuni dati significativi dell'Ateneo tra i quali, in particolare, quelli relativi alla popolazione studentesca, alle risorse umane, ed alle risorse economiche, relativi all'anno solare 2017 e all'anno accademico 2017/2018, in coerenza con il Bilancio sociale 2017.





2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018

2.1. Cos'è il piano strategico

È il documento di programmazione che:

- definisce gli indirizzi strategici e gli obiettivi generali di Ateneo;
- coinvolge tutta la comunità di Ateneo e gli interlocutori con cui UNIVPM entra in contatto, a partire dal territorio;
- rappresenta il riferimento per la programmazione dell'Ateneo e delle strutture didattico-scientifiche;
- costituisce la fonte primaria del più ampio “Documento di Programmazione Integrata” di Ateneo, di cui è parte integrante.

Premessa

L'università è il luogo dove si costruisce il futuro, dove si forma la coscienza sociale, si discutono le idee e si sfidano le convinzioni.

Sapere cosa avverrà nei prossimi anni è complesso. Viviamo sicuramente un momento di trasformazione, dove l'Università deve riaffermare il suo ruolo fondamentale affinché attraverso il perseguimento delle sue funzioni primarie di didattica e di ricerca possa formare le nuove generazioni fornendo loro conoscenze e competenze

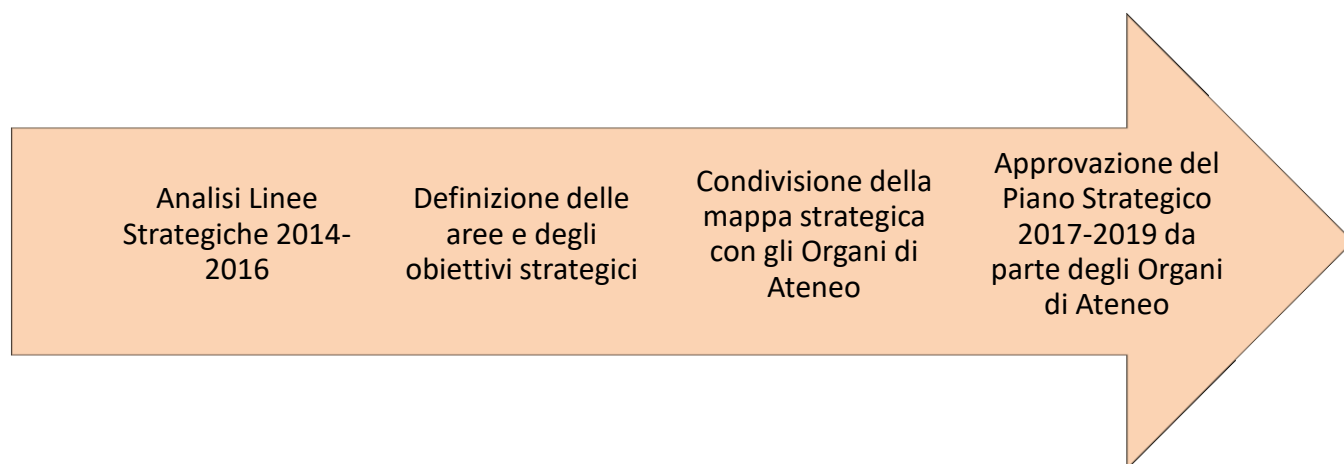
per affrontare il presente e costruire un futuro di libertà e consapevolezza, in grado di creare le condizioni per una crescita sociale equilibrata e attenta ai bisogni.

Il Piano Strategico dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2017-2019, pur in continuità con le Linee Strategiche individuate per il periodo 2014-2016, intende cogliere le sfide future cercando di accrescere ulteriormente il ruolo di questo Ateneo nel contesto sociale nazionale ed internazionale anche attraverso uno sviluppo dimensionale.

Lo sforzo dell'Ateneo per il nuovo ciclo di pianificazione è quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato negli ultimi anni, quello cioè di svolgere per il Paese e il territorio quella funzione di “motore sociale” che nel passato ha contribuito ad elevare lo stato economico e culturale dei figli rispetto a quello dei padri, divenendo così motore dello sviluppo economico e del progresso democratico: **“un sistema universitario aperto e competitivo rappresenta una forza positiva, innovatrice e fondamentale per un paese che vuole tornare a crescere. [...]”**

Le Linee Strategiche 2017-2019 intendono dare impulso allo sviluppo e alla crescita dell'Università Politecnica delle Marche attraverso il miglioramento della ricerca, della didattica e una maggiore interazione con il territorio nella sua dimensione produttiva, socio-sanitaria, ambientale e culturale. Intendono inoltre rafforzare la dimensione internazionale dell'Università nel reciproco scambio di studenti, ricercatori e docenti attraverso una maggiore continuità delle azioni finalizzate allo scambio di esperienze e di saperi.

Figura 1 - Il processo di adozione del PIANO STRATEGICO 2017-2019



Il processo di definizione degli obiettivi strategici

Le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano Strategico sono partite dall'analisi del precedente ciclo di programmazione con l'obiettivo di impostare una nuova pianificazione strategica in linea con i punti di forza e di debolezza, con le idee innovative e le priorità individuate dall'Ateneo. Sono prese in considerazione le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università 2016-2018 definite dal MIUR con D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, il D.M. 987 del 12.12.2016 “Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio” e anche gli esiti per l'Ateneo della appena conclusa valutazione della qualità della ricerca (VQR) per gli anni 2010-2014.

Non può poi mancare un riferimento alla sempre più stretta connessione fra il programma della trasparenza e dell'anticorruzione con la programmazione strategica dell'Ateneo all'interno della quale vanno declinate le misure adottate dall'Università in materia di contrasto alla corruzione e di trasparenza. Infine va dato adeguato risalto alle politiche sulla qualità del sistema universitario, politiche che devono permeare le azioni

dell'Istituzione e di cui è necessario dare evidenza nel piano strategico 2017-2019.

Il processo di adozione del Piano Strategico secondo la logica dell'engagement deve necessariamente coinvolgere l'intera comunità accademica attraverso i suoi Organi monocratici e collegiali.

Il processo di programmazione strategica con le presenti caratteristiche ha nell'Ateneo dorico una storia recente e inizia con l'insediamento della nuova Governance in una logica di condivisione e coinvolgimento della comunità accademica.

Il primo Piano Strategico è stato approvato nei primi mesi del 2015 e poi nel 2016 è stato integrato introducendo all'interno dello stesso le politiche per la qualità. Nel mese di gennaio, allo scopo di riesaminare le politiche e le strategie, il Rettore ha incontrato i Delegati per condividere lo stato delle attività svolte e la presentazione di progetti e iniziative da sviluppare. Nei primi mesi del 2016 poi è stata avviata una massiva fase di sensibilizzazione del processo (1, 4 e 5 febbraio 2016), in cui il Rettore ha incontrato i Presidi, i Direttori e i Colleghi nell'ambito delle Assemblee di Facoltà e dei Consigli di Dipartimento per illustrare le linee strategiche dell'Ateneo e avviare delle riflessioni sulle azioni mirate al loro perseguimento. In particolare, l'attenzione è stata rivolta alle attività di didattica e ricerca e agli interventi per garantire il rispetto dei requisiti di Accreditamento ANVUR.

La Governance ha poi stabilito le linee generali del Piano strategico 2017-19 che sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016.

Sulla scorta di questo documento, nella prima decade di gennaio 2017 sono stati costituiti i seguenti PANEL:

- Panel Ricerca
- Panel Didattica
- Panel Trasferimento tecnologico e public engagement
- Panel trasversale Internazionalizzazione
- Panel trasversale Nuova cultura organizzativa e amministrativa

Ai Panel hanno partecipato il Rettore, il Pro Rettore, il Direttore Generale, il Direttore Vicario e circa cinquanta testimoni privilegiati, includendo delegati del Rettore nonché altre figure accademiche, amministrative e interlocutori delle istituzioni del territorio in grado di dare un contributo importante nella costruzione degli obiettivi strategici. Questa scelta va nella logica di attuare un coinvolgimento ampio della comunità accademica e socio economica del territorio.

Il Piano evidenzia infatti un progetto che tiene conto di quanto emerge dall'ascolto degli stakeholder e si pone al servizio della comunità scientifica del territorio (nazionale e internazionale) e del Paese.

I partecipanti hanno condiviso alcune riflessioni sull'analisi del contesto esterno, dei risultati ottenuti dall'Ateneo e delle risorse disponibili relativamente alle diverse aree di intervento per comprendere le potenziali aree di miglioramento e proporre azioni coerenti per il perseguimento degli obiettivi individuati. Nella definizione degli obiettivi sono stati presi in considerazione quanto previsto nella programmazione triennale del MIUR e le misure in tema di trasparenza e di contrasto al fenomeno della corruzione.

Per ogni area strategica sono stati individuati uno o più obiettivi. Ogni obiettivo strategico è stato poi declinato in più azioni che sono state individuate tenendo conto anche delle politiche per la qualità che l'Ateneo intende perseguire. Ad ogni azione è associato uno o più indicatori. Per ogni obiettivo strategico è stata verificata la coerenza con la programmazione economico-patrimoniale dell'Ateneo 2017-2019.

Il Piano strategico così definito è stato approvato dagli Organi di Governo nella seduta del 31 gennaio 2017 e inviato al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

L'Ateneo darà opportuna pubblicazione e informazione interna ed esterna.

A partire da quanto definito nel Piano Strategico 2017-19, si è proceduto alla redazione del Documento di Programmazione Integrata 2017-19 anch'esso approvato dagli Organi di Governo (S.A. del 21 marzo e 26 aprile 2017; C.d.A. del 24 marzo e 28 aprile 2017) previa condivisione e integrazione con tutti gli interlocutori interni degli obiettivi strategici, con quelli operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale e di quelle didattico scientifiche dell'Ateneo. Il Documento di Programmazione Integrata comprende in un unico documento tutti gli atti programmatici dell'Ateneo.

Il Piano Strategico 2017-2019, pur mantenendo la sua struttura funzionale e temporale, nell'anno 2018 viene aggiornato per tenere conto dei riflessi sulle principali linee di sviluppo dell'Ateneo derivanti dai cambiamenti di scenario legati alle variabili esterne ed interne che caratterizzano la definizione della strategia dell'Ateneo. Il processo di revisione è il risultato di un percorso di analisi e riflessione da parte della Governance dell'Ateneo che nasce da momenti di dialogo e di confronto con i Delegati del Rettore per le diverse aree o attività strategiche sulle azioni svolte e sui risultati ottenuti nell'anno 2017 e con i principali stakeholder.

La revisione del piano strategico avrà ricadute anche in fase di programmazione degli obiettivi operativi delle Strutture dell'Ateneo che dovranno confluire nel Documento di programmazione Integrata 2018-2020.

Documenti consultati

Per definire il Piano Strategico sono state prese in esame le seguenti fonti, dalla cui valutazione possono ricavarsi gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie ed è possibile effettuare l'analisi SWOT:

1. il quadro normativo più recente, con particolare riferimento alla normativa relativa al sistema universitario ed alle pubbliche amministrazioni;
2. le Linee Generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati approvate con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 635 dell'8 agosto 2016 e il Decreto Direttoriale n. 2844 del 16 novembre 2016 relativo alle modalità di attuazione della programmazione triennale;
3. il Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio n. 987 del 12 dicembre 2016;
4. Linee guida per l'accreditamento iniziale dei Corsi di Studio da parte delle Commissioni di Esperti della Valutazione ai sensi dell'Art. 4, comma 1 del Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016, n. 987;
5. il Piano Strategico UnivPM 2014-2016;
6. le linee generali del Piano Strategico 2017-2019 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016;
7. il Piano Strategico 2017-19;
8. il Piano Integrato UnivPM 2016;
9. il Documento di Programmazione Integrata 2017-19;
10. la Relazione sulla Performance 2016;
11. il Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
12. il Piano nazionale Anticorruzione 2017;
13. gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato e in particolare nel corso del 2016;
14. il programma per l'attuazione degli obiettivi A, B e C - di cui al D.M. 635/2016 - approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16/12/2016;

15. le Linee generali di indirizzo 2016_18 – Ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle università, prot. n. 264 del 12.05.2017;
16. il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR pubblicato a dicembre del 2016;
17. la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul sistema AVA del 14.06.2016 ed in particolare i pareri del Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance;
18. la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul sistema AVA del 18.10.2017 ed in particolare i pareri del Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance;
19. la Relazione sulla valutazione della didattica da parte degli studenti a.a. 2015/16 del Nucleo di Valutazione del 27.04.2017;
20. l'Indagine sui Laureandi dell'Università Politecnica delle Marche Almalaurea a.s. 2015 a cura del Nucleo di Valutazione;
21. Il Rapporto di Riunione di Chiusura Italcert n. 873 del 1 dicembre 2016;
22. i Rapporti di Riunione Chiusura Italcert n. 645 del 17 maggio 2017 e n. 1207 del 6 dicembre 2017;
23. le Banche Dati RAD e SUA-CdS a.a. 2017/2018 e 2018-19- note operative;
24. il Bilancio attività PQA 2016 e Obiettivi anno 2017 anche alla luce delle nuove Linee Guida ANVUR;
25. il Bilancio di previsione annuale 2017 e triennale 2017-2019;
26. il Bilancio di previsione annuale 2018 e triennale 2018-2020;
27. Piano delle opere 2017-2019;
28. i Verbali dei Panel per area strategica;
29. le relazioni inviate dai Delegati del Rettore sulle attività e i risultati raggiunti presentate nel 2017;
30. La Relazione del Direttore Generale - anno 2016 del 23/6/2017;
31. gli attuali protocolli d'intesa con la regione Marche in materia di sanità, finanziamento delle Scuole di Specializzazione, professioni sanitarie;
32. la Relazione 2016 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell' "Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti";
33. il Piano triennale di Azioni Positive UNIVPM 2016-2018;
34. Rapporto Valutazione della Qualità della Ricerca VQR 2011-14;
35. Normativa sui Dipartimenti di eccellenza: legge 232/2016 e D.M. 11/5/2017 n. 262;
36. la Relazione finale della CEV relativa alla visita in loco - 7-11 novembre 2016 - per l'accreditamento periodico UNIVPM del 6.12.2017;
37. Il Rapporto ANVUR "Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio", approvato dal Consiglio Direttivo il 29.11.2017.

Alla luce delle suddette fonti viene riportata l'analisi SWOT (Figura 2), intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento da cui muovere per la progettazione e l'aggiornamento del Piano Strategico.

Tale analisi è finalizzata a valutare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, nonché le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno in cui esso è collocato.

Figura 2 – Analisi SWOT

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Produttività scientifica diversificata per aree con elementi di criticità
- Processi d'internazionalizzazione con ulteriori margini di miglioramento, sia in termini di accoglienza che di mobilità dei propri studenti
- Costante crescita nell'ultimo decennio del rapporto studenti per docente dovuta ad una costante riduzione del numero docenti
- Anzianità del personale in servizio, derivante dal blocco parziale del turn over (l'età media del personale tecnico amministrativo è di 51,1 anni mentre quella del personale docente a tempo indeterminato è di 51,7 anni)
- Attrazione delle risorse da finanziamenti competitivi diversificata per aree con elementi di criticità
- Difficoltà nell'implementazione dei processi di riorganizzazione legata al blocco del turn over (acquisizione di nuove risorse da dedicare a settori organizzativi emergenti)
- Gestione destrutturata e frammentata dei dati
- Forte connotazione regionale sia come attrattività degli studenti, sia come dialogo con il sistema socio-economico
- Margine di miglioramento nella percentuale di dispersione dei laureati ai Corsi di laurea Triennali nel passaggio all'immatricolazione ai Corsi di laurea magistrale

PUNTI DI FORZA

- Offerta formativa adeguatamente calibrata con le esigenze socio-economiche del territorio con evidenti ricadute positive sul grado di occupazione dei laureati;
- Leadership regionale in termini di studenti;
- Buona capacità di gestione della carriera studenti con tassi di abbandono o fuori corso inferiori alla media nazionale
- Consolidata costruzione e sperimentazione delle procedure di AQ, già oggetto di certificazione rinnovata annualmente, e buona capacità del sistema di rilevare le criticità nelle aree strategiche di didattica e ricerca e di promuovere azioni di miglioramento
- Forte rapporto con le realtà produttive del territorio derivanti dalla pluriennale attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e dei rapporti con le imprese
- Buona capacità di attribuzione dei punti organico per il reclutamento del personale
- Andamento positivo nell'assegnazione FFO (base + premiale + perequativo) in rapporto al sistema nazionale
- Solidità economico-patrimoniale
- Buona capacità complessiva di attrazione dei fondi dedicati alla ricerca e all'innovazione
- Ottima reputazione sul tema dell'imprenditorialità di prodotti e servizi innovativi
- Scarsa presenza all'interno dell'Ateneo di fenomeni corruttivi (anche intesi in senso ampio)
- Riorganizzazione degli uffici dell'Amministrazione Centrale volta al miglioramento delle capacità gestionali dell'Ateneo ed a favorire un approccio trasversale alle funzioni tecnico-amministrative attraverso l'integrazione delle competenze
- Possibilità di condivisione ed estensione delle best practice maturate dai Dipartimenti c.d. di eccellenza a tutti i Dipartimenti come occasione di crescita per l'intero Ateneo.

RISCHI

- Incertezza e tendenza alla contrazione delle risorse pubbliche (in particolare FFO e finanziamenti sulla ricerca) destinate al sistema universitario nazionale
- Continui cambiamenti normativi che limitano la capacità di spesa e di investimento dell'Ateneo
- Calo delle iscrizioni ai corsi universitari a livello nazionale e maggiore tensione competitiva
- Adozione di requisiti di docenza per l'accreditamento dei corsi di studio che, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità dell'offerta formativa anche in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di positive opportunità occupazionali;
- Carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il conseguente rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi.
- Specificità del sistema produttivo regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di medie/piccole dimensioni che soprattutto in periodo di crisi ne riduce la loro propensione sia ad investimenti che a richieste di personale qualificato.
- La complessità della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che impone innumerevoli prescrizioni, a volte confuse, ad attuazione immediata, con nessuna differenziazione rispetto alla tipologia e alla dimensione degli enti
- Italia e Regione Marche caratterizzate da scarsi investimenti (pubblici e privati) in ricerca e sviluppo
- Scarsa integrazione degli studenti nella realtà locale per mancanza di servizi e di una cultura di città universitaria diffusa nel territorio

OPPORTUNITÀ

- Accesso a risorse esterne derivanti da finanziamenti europei (HORIZON 2020) e bandi nazionali/regionali.
- L'introduzione del bilancio unico, permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività
- Previsione del documento di programmazione economica 2016 della possibilità di reclutamento dei ricercatori (Fascia A e Fascia B) al di fuori del sistema dei punti organico
- L'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero. Inoltre, la positività di alcuni Indicatori finanziari (ISEF) e di ricerca (KR) consentono, unitamente ad una politica di razionalizzazione, il mantenimento di un efficace sistema di offerta formativa.
- Predisposizione del territorio ad accogliere forme di contaminazione/ collaborazione nel campo della terza missione (collaborazione nell'innovazione di processo e di prodotto, incubatori d'impresa) e nelle forme di accompagnamento degli studenti (Borse EUREKA per i dottorandi, cofinanziamenti, stage e tirocini con il sistema produttivo)
- Qualità del sistema sanitario regionale che, pur nel perdurare del blocco del turn over, consente comunque prospettive occupazionali anche nel campo del privato sociale e delle professioni.

Le aree strategiche

Le 5 aree strategiche per il triennio 2017-2019



I. Ricerca scientifica

Promuovere la ricerca dell'Ateneo ad impatto globale.

Nell'ambito della missione ricerca scientifica, l'Università Politecnica delle Marche intende ulteriormente rafforzare il suo profilo di *Research University* attraverso un potenziamento dello spessore internazionale delle sue attività di ricerca. In questa direzione, il ruolo detenuto dall'Ateneo nel sistema economico regionale deve progredire da centro di riferimento di conoscenze e innovazione ad *hub* della conoscenza internazionale. L'Ateneo dovrà pertanto avere la capacità di proiettare anche il sistema socio-economico in cui insiste, in una dimensione competitiva internazionale, favorendone le relazioni e la conoscenza delle dinamiche e delle frontiere tecnologiche del mercato globale.

L'Ateneo stimolerà ulteriormente la contaminazione fra conoscenze nell'ambito dei diversi gruppi di ricerca al fine di potenziare la capacità di ricerca e di risposta alle emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali.

Si rafforzeranno le azioni di stimolo alla qualità della ricerca attraverso la destinazione di risorse per iniziative specifiche a sostegno dell'attività di ricerca di base. Tali iniziative saranno rivolte anche all'acquisizione di strumentazioni al fine di migliorare i laboratori con un particolare supporto alle nuove generazioni di ricercatori al fine di mantenere la posizione di riguardo dell'Ateneo evidenziata dallo specifico indicatore IRAS2 nella VQR 2011-2014 appena conclusa.

L'Ateneo stimolerà inoltre la diffusione delle buone pratiche e delle esperienze maturate dai Dipartimenti di eccellenza ammessi a partecipare alla selezione per la presentazione e valutazione dei Progetti di sviluppo quinquennale dei Dipartimenti di cui alla legge 232/2016 ed al D.M. 11/5/2017 n. 262. In particolare anche nei Dipartimenti che non hanno partecipato alla selezione verrà stimolata la predisposizione di piani strategici di Dipartimento nei quali siano definiti programmi di sviluppo scientifico e didattico.

Obiettivi strategici:

- I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo
- I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca
- I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico

Obiettivo I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sotto il profilo quantitativo e qualitativo

Partendo dai risultati positivi a livello d'Ateneo, che emergono dagli indicatori IRAS1 e IRAS2 della VQR 2011-2014, le azioni sono tese a superare eventuali criticità in settori specifici: fare emergere competenze nascoste favorendo in particolare la formazione dei nuovi ricercatori e migliorando la qualità della collocazione editoriale internazionale.

Azione I.1.1. Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose.

Il percorso formativo dei dottorandi, degli assegnisti di ricerca e dei nuovi ricercatori sarà arricchito con attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali, affinché l'Ateneo si doti di un

potenziale umano adeguato a garantire il successo delle iniziative quantitativamente e qualitativamente elevate rispetto alla collocazione editoriale internazionale.

Indicatori:

- Eventi formativi e seminari per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori
- Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori

Azione I.1.2. Sviluppare sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo.

Implementazione di un cruscotto sulla produzione scientifica di Ateneo che dia al docente la misura della sua produzione scientifica sulla base di una rosa di pubblicazioni scelte.

Indicatori:

- Strumenti di benchmarking per stimolare la competizione sulla produzione scientifica

Azione I.1.3. Valorizzare i migliori paper scientifici attraverso la comunicazione istituzionale.

La valorizzazione della produzione scientifica nella comunità scientifica, nella comunità locale e nei contesti applicativi sarà perseguita sia incentivando i ricercatori ad alimentare portali o database specifici per migliorare la visibilità delle pubblicazioni fatte (miglioramento della *reputation*) sia realizzando un'apposita sezione del sito dedicata alla divulgazione delle pubblicazioni di eccellenza realizzate nell'Ateneo.

Indicatori:

- Presenza di pubblicazioni su più motori di ricerca
- Area per la divulgazione sul sito e sui social network

Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati

Rafforzare l'identità di *Research University* stimolando la capacità progettuale e di perseguimento dei risultati della ricerca dei ricercatori attraverso piani di finanziamento con risorse interne dietro presentazione e valutazione di progetti.

Indicatori:

- Azioni promosse per potenziare la ricerca
- Numero di dipartimenti che hanno adottato piani strategici nei quali siano definiti programmi di sviluppo scientifico e didattico

Obiettivo I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca

Su tale obiettivo le azioni proposte nel precedente piano triennale hanno dato risultati tendenzialmente positivi (vedi Horizon 2020) cui ha contribuito il potenziamento della struttura di supporto con specifiche professionalità, sebbene tali risultati non emergano dalla VQR 2011-2014, in quanto si riferisce ad un periodo precedente. È pertanto necessario consolidare e sviluppare tali risultati tramite l'ulteriore potenziamento della struttura dedicata, una migliore pubblicizzazione calibrata sui singoli settori disciplinari e lo sviluppo delle professionalità a supporto delle aree culturali dell'Ateneo.

Azione I.2.1. Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call

Per migliorare la capacità di attrazione delle risorse internazionali occorre un maggior coinvolgimento e stimolo di tutti i ricercatori attraverso un'azione informativa personalizzata per settore scientifico attraverso un approccio *bottom-up*.

Indicatori:

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

Azione I.2.2. *Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi*

Potenziare la capacità progettuale dell'Ateneo attraverso la creazione di un gruppo di lavoro specializzato per il supporto alla redazione e gestione dei bandi valorizzando anche quei gruppi di ricerca con una minore esperienza nei finanziamenti competitivi.

Indicatori:

- Istituzione del gruppo di lavoro
- Progetti redatti con il supporto del gruppo di lavoro

Azione I.2.3 *Attrazione delle eccellenze anche da altre istituzioni*

Questa azione è stata individuata dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018 – Obiettivo D.1.3 Valorizzazione Autonomia Responsabile. Essa offre l'opportunità di attrarre eccellenze che possano dare un contributo di spicco alla attività di ricerca di base e applicata. L'innalzamento della qualità della produzione scientifica della comunità accademica interna ha un impatto sulla reputazione dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale, offrendo maggiori possibilità di attrarre risorse finanziarie e di estendere le reti di ricercatori ad alto livello - (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4)

Indicatori:

- Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo

Obiettivo I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico

Confermando il suo ruolo di *research university* l'Ateneo persegue questo obiettivo per rafforzare la sua posizione di riferimento nel territorio ai fini dello sviluppo socio-economico.

Azione I.3.1 *Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un'ottica di interdisciplinarietà.*

Migliorare la capacità di risposta della ricerca alle problematiche emergenti del sistema socio-economico attraverso la creazione di reti finalizzate a stimolare l'interdisciplinarietà fra i ricercatori e la contaminazione con gli stakeholder.

Indicatori:

- Reti create

Azione I.3.2 *Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio.*

Promuovere momenti di divulgazione con l'obiettivo di incrementare l'accREDITAMENTO dell'Ateneo su tematiche emergenti per il sistema socio-economico

Indicatori:

- Congressi internazionali organizzati

II. Offerta formativa e diritto allo studio

Fornire una didattica moderna e di qualità, fondata sull'eccellenza accademica e su contenuti innovativi.

L'Ateneo intende sviluppare la propria vocazione di forte interazione sociale che si basa su un solido approccio di ricerca multidisciplinare strettamente connessa al territorio, puntando alla qualità e all'internazionalità della didattica, attraverso azioni che riguardano l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, le opportunità digitali dell'apprendimento, garantendo agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

La strategia della didattica si articola nel medio periodo su tre percorsi principali di sviluppo focalizzati sulla riduzione della dispersione didattica, sul rafforzamento della sua dimensione internazionale e sulla valorizzazione dell'interdisciplinarietà.

Gli obiettivi strategici, le linee di azione e gli indicatori previsti nel presente piano strategico si basano inoltre sulle previsioni di cui al D.M. 987/2016, relativo al nuovo sistema AVA, e in particolare dell'allegato E "Indicatori di valutazione periodica di sede e di corso". Tale allegato prevede infatti che, ai fini della valutazione periodica dei CdS, siano monitorati, nell'ambito della propria programmazione, tutti gli indicatori previsti dal D.M. 987/2016.

In particolare, si rinvia al documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" nell'ambito dell'offerta formativa,

Obiettivi strategici:

II.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda.

II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso.

II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà

Obiettivo II.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda

A tale proposito la positività degli indicatori ISEF (di sostenibilità economica) e KR (che corregge, sulla base dei risultati delle VQR, in senso moltiplicativo l'indicatore relativo alla quantità massima di didattica assistita) insieme alla qualità delle strutture dedicate sono fattori di forza da cui partire. Inoltre, la capacità di attrazione - anche se su base prevalentemente regionale - una percentuale di studenti regolari sul totale degli iscritti superiore al dato medio nazionale e una buona occupabilità rappresentano i presupposti per un ulteriore sviluppo dell'attrattività su base nazionale e internazionale.

***Azione II.1.1** Potenziamento dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture.*

Nell'ambito del consolidamento della sostenibilità l'Ateneo intende proseguire con le azioni di reclutamento al fine di aumentare il rapporto studenti regolari/docenti tenendo conto delle attività già iniziate per perseguire la regolarità delle carriere e della durata degli studi (D.M. 987/2016, indicatore gruppo A, ambito 3).

L'Ateneo intende inoltre produrre azioni tese al miglioramento continuo relativamente alle nuove tipologie di indicatori dell'ANVUR, relativi alla consistenza e qualificazione del corpo docente dei CdS. In particolare, il nuovo sistema AVA introduce un indicatore di qualità della docenza delle lauree magistrali (con esclusione dei docenti a contratto) sulla base dei risultati della VQR e un indicatore sulla quota di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale (D.M. 987/2016, indicatore gruppo E, ambito 3).

Indicatori:

- Indicatore di didattica assistita (DID)
- Indicatori IRAS 1 e IRAS 2 rispetto alla propria quota dimensionale
- Quota di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale ore docenza erogato

Azione II.1.2 Programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale.

Organizzare consultazioni periodiche con le parti sociali come previsto anche dalla normativa (art. 11, D.M. 270/04), al fine di definire obiettivi formativi che abbiano una forte ricaduta occupazionale, fortemente sostenuti dai portatori di interesse, al fine di individuare figure professionali "definite".

Indicatori:

- Adozione di "linee guida sulle consultazioni con il territorio"
- Istituzione di tavoli permanenti con le maggiori realtà economico-sociali e istituzionali con il coinvolgimento di attori nazionali e internazionali

Obiettivo II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso

Proseguire con le iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti, in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori, al fine di promuovere l'immagine dell'Ateneo e della sua offerta formativa, completando l'informazione sul mondo universitario e sui servizi a favore degli studenti anche in ambito extra-regionale. L'orientamento sarà rafforzato sia da un punto di vista territoriale, incrementando le regioni oggetto di comunicazione, sia da un punto di vista dei canali utilizzati attraverso la sperimentazione di nuove proposte di comunicazione diretta ed indiretta. Saranno, inoltre, intensificate anche le azioni di orientamento per le lauree magistrali al fine di rendere ancor più evidenti ai laureati le opportunità formative che l'Ateneo offre per consolidare ed accrescere le conoscenze acquisite in un'ottica di specializzazione. La comunicazione sarà incentrata a superare i preconcetti sociali legati alla natura dei corsi di laurea e tesa a valorizzare la scelta del soggetto in termini di competenze da acquisire e passione verso la conoscenza specifica.

Azione II.2.1 Migliorare attività orientamento in ingresso e l'attrattività dei Corsi di Studio (D.M. 987/2016, gruppo A, ambito 2).

Razionalizzare le procedure interne in grado di fornire una visione complessiva e omogenea delle singole e numerose azioni messe in campo dalle varie strutture per le attività di orientamento. Individuazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare a tali attività. L'Ateneo è caratterizzato come un Ateneo prevalentemente "regionale". Si ritiene opportuno sviluppare azioni tese a migliorarne l'attrattività extra regionale e internazionale, valorizzando corsi fortemente specialistici e connessi ai settori di ricerca di eccellenza, prevedendo nel contempo interventi utili ad armonizzare l'offerta formativa di primo livello.

Indicatori:

- Azioni di comunicazione, nei confronti degli studenti, sulle varie opportunità offerte
- Creazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare alle attività di orientamento in ingresso
- Tirocini/stage presso aziende
- Studenti provenienti da fuori regione Marche
- Numero studenti

Obiettivo II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà

Si pianificherà un'opera di manutenzione delle strutture didattiche e un loro potenziamento, così come un arricchimento dei laboratori didattici e un'incentivazione alla fruizione dei laboratori dei dipartimenti. Si potenzieranno inoltre le azioni di comunicazione con gli studenti per migliorare la conoscenza e fruibilità dei servizi da parte degli stessi, elevando il grado di fidelizzazione e il senso di appartenenza all'Ateneo con l'utilizzo dei social network e i canali maggiormente utilizzati dalle fasce giovanili (es. WhatsApp). Si

svilupperà ulteriormente il progetto Ancona Città Universitaria.

Saranno favoriti nuovi progetti didattici in grado di valorizzare l'interdisciplinarietà coinvolgendo più Facoltà e Dipartimenti per soddisfare specifici bisogni formativi rilevati sul territorio o frutto dei primari ambiti di ricerca dell'Ateneo.

Verrà anche incentivata la sperimentazione di nuove forme di erogazione della didattica, al fine di cogliere le opportunità offerte dagli strumenti di apprendimento digitali (lavagne digitali, didattica attiva, utilizzo di piattaforme digitali, Open Educational Resource, ecc)

Azione II.3.1. *Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell'accesso agevolato ai CdS.*

L'Ateneo intende mantenere una particolare attenzione verso la funzione di "motore sociale" attraverso una politica di differenziazione della tassazione o di azioni agevolate per gli studenti meritevoli e disagiati.

Indicatori:

- Borse di studio per studenti stranieri provenienti da paesi in via di sviluppo
- Fondi per sostegno agli studenti
- Entrate contributive studentesche entro il limite del 20% FFO

Azione II.3.2. *Rafforzare ed estendere il tutorato.*

Migliorare la regolarità delle carriere e del periodo di studio attraverso il potenziamento del tutoraggio sia in termini numerici che temporali anche tramite una maggiore pubblicizzazione e diffusione del servizio.

Indicatori:

- Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre

Azione II.3.3 *Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori.*

Questa azione è stata individuata dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018. L'ampliamento e la riqualificazione degli spazi di proprietà destinati ad aule, laboratori e biblioteche, rappresentano fattori di positività tese a garantire e migliorare anche la sostenibilità dell'offerta formativa.

Indicatori:

- Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studi (2,269 MQ per studente entro il 2018 come definito nella programmazione triennale D.M. 635/2016)

Azione II.3.4 *Migliorare l'interazione con gli studenti.*

Con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti saranno programmate azioni per migliorare l'interazione con gli studenti.

Indicatori:

- Studenti iscritti a social d'Ateneo.
- Servizi offerti agli studenti attraverso il sito web di Ateneo
- Eventi laureati UnivPM

Azione II.3.5 *Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento*

Migliorare la qualità didattica dell'Ateneo attraverso lo sviluppo di metodologie didattiche innovative e la formazione dei docenti sulle modalità didattiche innovative. Favorire anche in un'ottica di multidisciplinarietà, le modalità di erogazione on line degli insegnamenti. Si evidenzia la crescente importanza dei MOOC (Massive Open Online Courses, corsi aperti online su larga scala, pensati per una formazione a distanza) da utilizzare come strumento per l'insegnamento a distanza, inserendo anche contenuti quali la registrazione video di lezioni e spiegazioni su determinati argomenti.

Indicatori:

- Docenti neoassunti e a contratto partecipanti al corso sperimentale (anche in e-learning) su metodiche e aspetti innovativi per la didattica
- Bandi e contratti per docenza che prevedono l'utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle per la condivisione del materiale didattico
- Sperimentazione della metodologia MOOC parallelamente a un corso erogato in maniera tradizionale

Azione II.3.6 *Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare.*

Favorire l'interdisciplinarietà a partire dalla progettazione dell'offerta formativa

Indicatori:

- Studenti partecipanti al cLAB

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

Per una conoscenza contaminante (o diffusa).

Il potenziamento del trasferimento tecnologico e del *public engagement* si propone di approfondire i rapporti dell'Ateneo con il territorio nella direzione sia di diffondere la conoscenza per migliorare i processi innovativi nel sistema socio-economico, sia di promuovere iniziative di comunicazione del sapere avvicinando l'Università e le sue competenze alla realtà sociale di cui essa è parte.

L'Ateneo ha ormai maturato sufficiente esperienza e consapevolezza nei confronti del trasferimento tecnologico e della condivisione della conoscenza, ovvero della cosiddetta "terza missione", da poter promuovere azioni sistematiche di accompagnamento alla valorizzazione industriale dei risultati della sua ricerca e alla crescita di una maggiore consapevolezza del potenziale sociale, economico e industriale delle nuove conoscenze e delle nuove tecnologie. Questa lunga e consolidata tradizione di collaborazione con il mondo produttivo e delle professioni potrà ulteriormente rafforzarsi con la realizzazione di un *hub universitario* nel quale generare e potenziare processi di trasferimento tecnologico e *knowledge sharing* e caratterizzare ancor di più il nostro ruolo di Università tecnica.

Nell'ambito del trasferimento tecnologico l'Ateneo intensificherà le proprie azioni mirate a stimolare l'imprenditorialità, non solo relativamente alla creazione di spin-off universitari, ma soprattutto a consolidare e potenziare il proprio ruolo di incubatore di idee imprenditoriali innovative per il sistema socio-economico anche grazie alla positiva esperienza del *Contamination Lab*.

Saranno consolidate le azioni di divulgazione delle attività istituzionali e di valorizzazione dei prodotti di natura sociale, educativa e culturale.

Altro tema connesso al *public engagement* è quello del ruolo sempre più strategico dell'Università Politecnica delle Marche, unica nel territorio marchigiano ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia, nel rapporto con il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e quindi con la Sanità Regionale.

L'Università del prossimo futuro dovrà impegnarsi a fondo nelle politiche regionali per la Sanità mettendo in

risalto la inscindibilità dei tre compiti istituzionali (didattica-ricerca-attività assistenziale) nell'ambito della "salute umana", per una sanità caratterizzata dalla migliore qualità delle cure, basate sull'innovazione generata dalla ricerca accademica.

L'obiettivo dell'Università è quello di riconquistare un ruolo di protagonista sia nei rapporti con il Servizio Sanitario della Regione Marche sia nei rapporti con l'Azienda Ospedaliero Universitaria sia in quelli con le altre Aziende Ospedaliere del territorio, affinché possa realizzarsi appieno l'integrazione fra ricerca didattica e assistenza attraverso la ricerca traslazionale.

Obiettivi strategici:

- III.1** Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso
- III.2** Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale
- III.3** Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali
- III.4** Migliorare la qualità della didattica con un forte coinvolgimento degli studenti in attività di tirocinio nelle Aziende
- III.5** Potenziare i rapporti con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione

Obiettivo III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso

L'Ateneo vuole incrementare la sua capacità di stimolare i processi innovativi nel sistema socio economico attraverso una maggiore collaborazione con il sistema imprenditoriale e una migliore visibilità alle imprese delle conoscenze e tecnologie presenti nelle sue strutture di ricerca.

Azione III.1.1. Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria.

La collaborazione con il tessuto produttivo passa attraverso una più stretta cooperazione con le associazioni di categoria grazie alle quali programmare attività di informazione e animazione. Nel prossimo triennio l'Ateneo intende rafforzare i rapporti con le associazioni concretizzando le attività previste negli accordi stipulati.

Indicatori:

- Iniziative ed eventi congiunti con le associazioni di categoria o enti sul tema innovazione
- Visite organizzate di imprese presso i laboratori dell'Ateneo

Azione III.1.2. Migliorare la banca dati della ricerca.

Dopo un periodo di sperimentazione, l'Ateneo intende sviluppare la banca dati della ricerca incrementando la mappatura delle conoscenze presenti nell'Ateneo, perfezionando i motori di ricerca e migliorando la sua interfaccia grafica.

Indicatori:

- Sviluppo della nuova banca dati della ricerca
- Popolamento della banca dati

Obiettivo III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale

In un quadro congiunturale difficile, il sistema economico deve percorrere nuove vie di sviluppo che passano attraverso una diversificazione delle specializzazioni settoriali e un processo di innovazione dei settori tradizionali. In questo percorso l'Ateneo gioca un ruolo importante anche come ambiente nel quale possono nascere nuove imprese innovative.

Azione III.2.1. Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale.

Tenendo conto della vivacità imprenditoriale dei gruppi di ricerca dell'Ateneo, si rileva l'importanza di favorire la nascita di nuove iniziative imprenditoriali che sappiano cogliere le specializzazioni regionali valorizzando le competenze eccellenti presenti nell'Ateneo. Questo processo richiede anche una revisione del regolamento degli spin-off al fine di incentivare imprenditorialità ad elevato contenuto tecnologico e valorizzare giovani talenti dell'Ateneo in percorsi di crescita esterna.

Indicatori:

- Valorizzazione di nuove iniziative imprenditoriali nate dalla ricerca con oggetto sociale coerente con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale
- Revisione del regolamento spin-off

Azione III.2.2. Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti).

Per migliorare la capacità di crescita degli spin-off si ritiene importante incrementare i servizi offerti in fase di incubazione anche attraverso il coinvolgimento e il networking con gli spin-off già costituiti, gli incubatori e le imprese del territorio.

Indicatori:

- Iniziative di animazione e formazione realizzate

Azione III.2.3. Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca

La creazione di una consapevolezza diffusa della terza missione a livello di Ateneo richiede una crescita nella capacità di valorizzazione delle conoscenze e delle tecnologie attraverso azioni sistematiche di commercializzazione dei risultati della ricerca.

Indicatori:

- Accordi con soggetti per il miglioramento delle azioni di valorizzazione
- Opportunità create per la valorizzazione dei risultati della ricerca finalizzate all'incremento dei ricavi generati dalle azioni di trasferimento tecnologico

Obiettivo III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali

L'Ateneo intende consolidare e razionalizzare le attività di divulgazione che negli ultimi anni hanno registrato un importante incremento con l'obiettivo di sviluppare una programmazione armoniosa e bilanciata in relazione alle finalità istituzionali, agli utenti e alle aree scientifiche.

Azione III.3.1. Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali

L'Ateneo vuole programmare annualmente le azioni di divulgazione attraverso una mappatura degli eventi in funzione delle variabili strategiche e le risorse a disposizione.

Indicatori:

- Programmazione annuale delle attività di divulgazione

- Programmazione annuale delle risorse
- Rafforzamento del gruppo di lavoro dedicato alle attività di divulgazione istituzionale

Obiettivo III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende

L'Ateneo vuol favorire una maggiore interazione con il mondo imprenditoriale per migliorare la carriera e la capacità di ingresso sul mercato del lavoro dei propri studenti.

Azione III.4.1. Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement.

Le opportunità di conoscenza delle imprese per gli studenti sono legate agli accordi in essere tra l'Ateneo e le aziende. Per tale motivo si intende incrementare tali possibilità avviando contatti con nuove realtà imprenditoriali e implementando le attività formative dedicate.

Indicatori:

- Convenzioni con le imprese che prevedono l'offerta di servizi di tirocinio
- Accordi con le associazioni che prevedono azioni dirette al placement verso le imprese
- Attività formative rivolte ai laureandi/laureati finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro

Obiettivo III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione

All'interno della Regione Marche l'Università Politecnica delle Marche è l'unico Ateneo ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Ciò se per un verso rappresenta un'opportunità in grado di conferire all'Ateneo un ruolo ancor più strategico nel territorio, dall'altro, se non adeguatamente potenziato, rischia di determinare un progressivo arretramento dell'Università nella capacità di incidere sulle politiche del Servizio Sanitario Regionale, posto che la Facoltà di Medicina e Chirurgia attraverso il processo di integrazione delle sue strutture deputate alla ricerca e alla didattica rappresenta un valore aggiunto per la sanità pubblica.

Azione III.5.1. Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d'intesa Regione Università e di conseguenza dell'Atto Aziendale dell'AOU.

In base ai principi ispiratori della legge che disciplina i rapporti fra Servizio Sanitario Nazionale e Università e ai nuovi principi inseriti nella legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, l'attività assistenziale necessaria per lo svolgimento dei compiti istituzionali delle università è determinata secondo specifici protocolli d'intesa stipulati dalla Regione con le università ubicate nel proprio territorio sulla base tra l'altro dei seguenti criteri:

- a) promuovere e disciplinare l'integrazione dell'attività assistenziale, formativa e di ricerca tra Servizio sanitario nazionale e Università;
- b) definire le linee generali della partecipazione delle università alla programmazione sanitaria regionale

È necessario perciò rivedere il protocollo esistente, datato 2004, non più rispondente a soddisfare i requisiti di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza.

Indicatori:

- Protocollo intesa Regione Marche Università per la disciplina dei rapporti tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università Politecnica delle Marche

Azione III.5.2. Prevedere una partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell'elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una

programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti

Intensificare le interazioni fra Università e Regione da una parte e dall'altra tra Università e le Aziende Ospedaliere presso cui svolge attività integrata, prima fra tutte l'Azienda Ospedaliero Universitaria AOU, rappresenta uno strumento efficace per incidere nelle politiche del sistema sanitario regionale. A tale proposito sarà opportuno stimolare un miglioramento della capacità decisionale della commissione paritetica Regione Marche – Università

Indicatori:

- Incontri della commissione paritetica Regione Marche – Università
- Revisione dell'Atto Aziendale alla luce del nuovo protocollo d'intesa

Azione III.5.3. *Migliorare l'occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina*

Per migliorare l'occupabilità dei nostri studenti iscritti ai corsi di laurea della Facoltà di Medicina bisogna agire sia in termini di sostegno economico ai percorsi di specializzazione, nonché sulle politiche regionali in termini di occupazione dei professionisti del settore sanitario. In questo contesto va auspicato che, l'Osservatorio Regionale per la formazione medico specialistica per la determinazione del fabbisogno formativo per le scuole di specializzazione mediche, assuma un ruolo più strategico.

Indicatori:

- Finanziamenti regionali per il finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica
- Finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica attraverso l'intercettazione di risorse sui fondi sociali europei.

Azione III.5.4. *Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione*

Per formare una classe di professionisti che operano nel settore medico e sanitario all'altezza delle sempre maggiori esigenze del tessuto sociale, è necessario potenziare l'integrazione tra didattica e assistenza attraverso l'attuazione di una di una rete permanente di collaborazione fra operatori del SSN e personale Università affidando all'Università e alla Regione il compito di definirne le politiche e il sostegno economico.

Indicatori:

- Revisione del protocollo fra la Regione Marche e l'Università per la disciplina delle modalità di collaborazione e partecipazione anche economica alla formazione specialistica, alla formazione degli studenti dei corsi di laurea in medicina e chirurgia, in odontoiatria, dei corsi di laurea alle professioni sanitarie
- Ampliamento della rete formativa per le attività di tirocinio

IV. Internazionalizzazione

Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità.

Il processo di sviluppo e consolidamento delle relazioni internazionali è uno degli elementi portanti del Piano, grazie a interventi strategici nell'ambito sia didattico sia della ricerca. Anzitutto attraverso la crescente mobilità internazionale degli studenti. Più i sistemi economici nazionali divengono connessi per effetto dei processi di globalizzazione, e più i giovani di tutto il mondo vedono nella possibilità di condurre i propri studi universitari in un altro paese un efficace strumento per ampliare i propri orizzonti, accrescere la comprensione dei differenti linguaggi e culture del mondo, apprendere nuovi modelli di vita e di lavoro.

Si intende favorire lo scambio di docenti nel quadro generale dell'integrazione dei percorsi di studio nell'Unione Europea. Tale attività sarà svolta cercando anche delle sinergie con gli enti locali, con le forze imprenditoriali e produttive e con le istituzioni addette alla promozione culturale. L'obiettivo è quello di favorire una crescita del territorio regionale così come prevede il programma Horizon 2020 (*Connecting Universities to Regional Growth*). Le collaborazioni scientifiche internazionali andranno opportunamente incentivate per creare condizioni di "contaminazione" culturale utili a valorizzare le attività dei territori regionali e che possono trovare nelle collaborazioni con le Università nazionali e con quelle di altri paesi opportunità di sviluppo e crescita.

L'obiettivo da rafforzare è l'incremento a tutti i livelli delle occasioni di scambio culturale e delle conoscenze; incrementare quindi innanzitutto il numero degli studenti che usufruiscono delle occasioni offerte dai programmi di internazionalizzazione presso paesi europei ed extraeuropei per svolgere tirocini curriculari, per la preparazione della tesi, per la frequenza di corsi e superamento esami nell'ambito degli accordi di Doppio Titolo o di specifici accordi di scambio studenti con Università extra-UE, e anche per altre attività (partecipazione a seminari, summer school, ecc.) finalizzate al conseguimento di crediti formativi ECTS/CFU. Ma non solo: si moltiplicheranno gli sforzi anche per allargare gli accordi di collaborazione con altri Enti e istituzioni Estere, e le attività intraprese per incrementare il numero di studenti stranieri accolti e per incentivare la mobilità in entrata di studiosi provenienti dall'estero (visiting scientist).

Si incentiverà lo svolgimento di corsi di laurea magistrale in lingua inglese, promuovendo anche corsi congiunti con doppio titolo caratterizzati da una forte specializzazione. In tale ottica sarà necessario un ulteriore potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca e alle relazioni internazionali con lo scopo di facilitare il reperimento dei fondi di finanziamento a sostegno delle azioni di mobilità internazionale.

Obiettivi strategici:

IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo

IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

Obiettivo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo

Nell'ambito di una ricerca sempre più internazionale la "reputation" dell'Ateneo rappresenta un elemento essenziale di competitività. Le azioni che caratterizzeranno il prossimo triennio sono tese a favorire una sempre maggiore integrazione della nostra comunità scientifica e dei nostri studenti, con le comunità accademiche e di ricerca delle altre nazioni favorendo di conseguenza sia la percezione della nostra Università all'estero sia la comunicazione verso l'esterno.

Azione IV.1.1. Incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo.

Rafforzare la scelta strategica di essere una research university richiede un forte posizionamento dell'Ateneo anche a livello internazionale che sarà perseguito attraverso una proficua contaminazione fra i ricercatori dei diversi atenei e forme di accreditamento internazionali (ad es. la procedura HSR4R - Human Resources Strategy for Researchers).

Indicatori:

- Partecipazione e/o organizzazione di convegni internazionali
- Visiting professor in entrata
- Sviluppo di una comunicazione istituzionale di Ateneo in lingua inglese
- Avvio accreditamento HR Excellence in Science

Obiettivo IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

L'Ateneo, in continuità con il precedente Piano Strategico, intende proseguire nel potenziamento della propria offerta formativa tramite la creazione di almeno altri due corsi di laurea internazionali. Inoltre, sempre

nell'ambito dell'obiettivo previsto nella PRO3 2016-2018, si realizzeranno azioni positive tese a favorire l'incremento dei CFU conseguiti all'estero.

Azione IV.2.1. *Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito I).*

Si procederà inoltre ad una rivisitazione dei Regolamenti didattici di Facoltà o dei Corsi di Laurea per evitare possibili scollamenti relativamente ai periodi di mobilità internazionale effettuati dagli studenti (Erasmus e altri programmi) e il riconoscimento degli stessi.

Indicatori:

- Regolamenti revisionati
- CFU conseguiti all'estero

Azione IV.2.2. *Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica*

Saranno incrementati i corsi di studio "internazionali" previsti nell'offerta formativa dell'Ateneo e introdotti ulteriori corsi di insegnamento in lingua inglese nei corsi di studio tradizionali.

Indicatori:

- Corsi di studio "internazionali"
- Corsi di insegnamento in lingua inglese

Azione IV.2.3. *Rafforzare la cooperazione internazionale*

Incrementare gli accordi bilaterali e potenziare la partecipazione a organizzazioni internazionali aumentando le possibilità per gli studenti dell'Ateneo di avere opportunità di scambio internazionale. Inoltre saranno programmate azioni in grado di migliorare l'attrattiva nei tre livelli di formazione anche tramite borse di dottorato dedicate ai paesi in via di sviluppo e azioni di mobilità riguardanti la macroregione adriatico-ionica.

Indicatori:

- Mobilità in ingresso e in uscita degli studenti
- Accordi bilaterali

V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa

Semplificazione, efficacia ed efficienza dell'amministrazione per gestire il presente e progettare il futuro.

Aumentare l'efficienza e l'efficacia amministrativa, riuscendo allo stesso tempo a diminuire i costi e a fornire servizi di maggior gradimento per gli stakeholder è diventato, a fronte di una concorrenza interna e internazionale sempre più spinta, un obiettivo strategico anche per le pubbliche amministrazioni che prima non dovevano affrontare nessuna forma di concorrenza e spesso, neppure alcuna forma di serio controllo sulla reale efficienza e adeguatezza dei servizi resi.

La lettura delle attività amministrative in chiave di processi anziché di funzioni nasce dalla volontà di avvicinare sempre più l'Ente al territorio in cui opera e per il quale produce servizi di pubblica utilità, nel momento in cui mutano sia l'intensità sia le caratteristiche della competizione per effetto dei cambiamenti in atto nel sistema pubblico e della globalizzazione del "sapere".

Il nuovo modello gestionale e i nuovi strumenti organizzativi che l'Università Politecnica delle Marche intende adottare fanno riferimento, con intensità diverse, a una visione "trasversale" dell'organizzazione, che vede l'Ateneo come insieme di processi "di servizi" e non come sommatoria di funzioni e/o divisioni da coordinare.

In effetti le interdipendenze tra unità organizzative emergono oggi con maggiore criticità in presenza di contesti competitivi nei quali risulta vincente la capacità di creare valore per lo stakeholder; la suddivisione del lavoro e la predisposizione di meccanismi di controllo e di valutazione delle prestazioni incentrati sulla specializzazione rappresentano in effetti forme di coordinamento efficaci soltanto in presenza di contesti caratterizzati da stabilità e bassa concorrenza.

Non sono i servizi in se stessi, ma i processi che li creano ad assicurare il successo nel lungo periodo.

L'organizzazione costituisce perciò una rete di processi il cui obiettivo ultimo è quello di pervenire, attraverso una sequenza di operazioni più semplice e lineare possibile, alla produzione di un risultato che abbia un valore aggiunto sia per lo stakeholder sia per l'Ente.

I processi e le loro interfacce interne ed esterne devono poi essere sistematicamente monitorati e analizzati per potervi intervenire con azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici:

V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa

V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo

V.4 Comunicazione

V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza

Obiettivo V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa

L'obiettivo in continuità con quanto programmato nel precedente Piano Strategico, tende da un lato ad implementare i processi di dematerializzazione nei diversi settori dell'Amministrazione e, dall'altro, ad avviare una riorganizzazione per processi dell'attività amministrativa.

Azione V.1.1. Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso.

L'azione si pone, in continuità con le attività svolte in attuazione di quanto programmato nel Piano Strategico 2014-2016, implementando i processi di dematerializzazione nei settori della Didattica, della Ricerca e dell'Amministrazione.

Indicatori:

- Documenti e atti redatti in forma digitale nei confronti anche di soggetti privati sia da parte dell'Amministrazione Centrale che delle strutture didattico scientifiche,
- Introduzione del sistema "Conserva" per l'archiviazione e conservazione dei documenti amministrativi
- Creazione di un repertorio dei contratti e convenzioni digitale
- Eventi formativi per la redazione, utilizzo, trasmissione e conservazione del documento digitale

Azione V.1.2. Diffusione dell'utilizzo del programma "Titulus" a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita

Tale azione è propedeutica al processo di razionalizzazione delle attività amministrative. Diminuzione del flusso cartaceo tra uffici a seguito di un processo di razionalizzazione delle attività di informazione e comunicazione.

Indicatori:

- Strutture che utilizzano il programma "Titulus"
- Realizzazione di un sistema unico di protocollazione e di gestione del flusso documentale in ingresso e uscita anche attraverso sistemi informativi dedicati

Azione V.1.3. Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami

L'azione mira al completamento della digitalizzazione per alcuni settori delle attività di iscrizione e verbalizzazione degli esami della Facoltà di Medicina e Chirurgia non previste nella precedente programmazione.

Indicatori:

- Esami registrati in formato digitale

Obiettivo V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

UnivPM riconosce che le proprie risorse umane sono un patrimonio e per questo intende attuare una politica fondata sulla loro valorizzazione, attraverso percorsi di coinvolgimento, attenzione ai bisogni delle persone e responsabilizzazione e l'utilizzo di modelli di gestione che valorizzino le competenze dei singoli e dei gruppi, la formazione, nonché lo sviluppo di soluzioni organizzative per la condivisione della conoscenza.

L'attenzione sarà focalizzata su un'organizzazione convergente con le strategie di UnivPM, e sulla formazione, nell'ambito della quale ad ogni azione strategica deve corrispondere una adeguata attività di formazione che consenta di acquisire competenze specifiche e necessarie per svolgere le attività richieste nonché una maggiore consapevolezza in relazione agli obiettivi da perseguire.

Azione V.2.1. Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo.

Il successo dell'Ateneo, anche in termini di maggiore competitività e di perseguimento degli obiettivi strategici, non può essere disgiunto da una buona organizzazione delle risorse umane e quindi da un percorso, in parte già avviato, di riorganizzazione del personale tecnico amministrativo, stimolando l'emersione del merito e un clima collaborativo basato su trasparenza e responsabilizzazione.

Indicatori:

- Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo

- Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi temperando i principi di contrasto al fenomeno della corruzione con quelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.
- Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione
- Strutture didattico-scientifiche investite dal processo di riorganizzazione
- Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici
- Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale

Azione V.2.2. Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità.

Un adeguato programma di formazione del personale è essenziale affinché lo stesso acquisisca consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie funzioni in relazione non solo alla posizione ricoperta, ma agli obiettivi della struttura.

Indicatori:

- Revisione del programma di formazione per garantire a tutto il personale una crescita e un aggiornamento professionale coerente al ruolo ricoperto e in linea con l'organizzazione stabilita

Azione V.2.3. Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili, quali team manager, finalizzata a un orientamento all'utenza.

Far acquisire ai responsabili delle strutture maggiore consapevolezza del ruolo di coordinamento delle risorse umane anche in relazione agli obiettivi da perseguire.

Indicatori:

- Percorsi formativi per i responsabili delle strutture per la gestione ottimale delle risorse in funzione degli obiettivi che si intendono realizzare e per promuovere la cultura del servizio all'utenza
- Mappatura delle procedure finalizzate a definire con chiarezza fasi e compiti da svolgere per la realizzazione dei servizi all'utenza

Azione V.2.4. Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale.

Nell'ambito di un'organizzazione orientata alla strategia e al fine di perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi strategici, si intende sperimentare la creazione di gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale.

Indicatori:

- Organizzazione finalizzata ad uno specifico obiettivo strategico in maniera trasversale per processo con la previsione di una figura apicale che coordini l'intero processo in un'ottica di sistema.

Obiettivo V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo

L'obiettivo si pone in continuità con le attività svolte negli anni precedenti che hanno riguardato la progettazione e l'implementazione di un controllo di gestione di Ateneo. In particolare, le attività si sono concentrate sul sistema di contabilità analitica e sul sistema di reporting. La recente introduzione della contabilità economico-patrimoniale ha comportato una 'rivoluzione' delle logiche contabili con conseguenti forti cambiamenti anche nelle logiche di produzione, analisi e interpretazione delle informazioni contabili. L'introduzione del sistema informativo-integrato di Ateneo U-GOV ha creato, ovviamente, una serie di problematiche connesse all'apprendimento e all'utilizzo di un sistema "nuovo" per tutto l'Ateneo, quindi anche

per la parte informativo-contabile, con conseguenze anche sulla produzione e elaborazione dei dati di contabilità analitica. Le elaborazioni di contabilità analitica sono state progettate e sviluppate quindi con un piano dei conti e un sistema informativo di supporto, per il primo periodo, diversi rispetto a quello attuale. L'ultimo anno è stato dedicato a definire procedure di calcolo delle informazioni di contabilità analitica utilizzando il nuovo piano dei conti e il sistema informativo U-GOV.

Azione V.3.1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione.

Al fine di responsabilizzare i centri di gestione e di spesa a un uso efficace ed efficiente delle risorse, sarà implementato un sistema di controllo di gestione per il monitoraggio della performance economica articolato in funzione della struttura organizzativa dell'Ateneo.

Indicatori:

- Implementazione del sistema di controllo di gestione
- Presentazione di un report con l'articolazione dei ricavi e dei costi per centri di gestione e di spesa
- Analisi dati economici per variabili chiave

Azione V.3.2. Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo.

Al fine di rendere coerente e integrato il processo di pianificazione strategica, è necessario collegare e far interagire la pianificazione dell'Ateneo con quella delle strutture didattico-scientifiche.

Indicatori:

- Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche

Azione V.3.3. Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate.

La trasparenza non ha solo una dimensione prettamente amministrativa, ma anche economica e assume sempre di più una valenza nei confronti del nuovo diritto di accesso generalizzato.

Indicatori:

- Redazione di un "Bilancio sociale" quale report per esprimere il valore creato in varia forma dall'Ateneo per gli stakeholder
- Realizzazione di forme più evolute di accountability orientate verso l'adozione di strumenti integrati di rendicontazione (report integrato) dai quali emerge il valore creato dall'Ateneo e l'impatto delle attività svolte sul capitale finanziario, umano, intellettuale, relazionale, sociale e sul territorio.

Obiettivo V. 4 Comunicazione

Avere un'organizzazione capace di produrre una informazione coerente e univoca per migliorare la trasparenza nella comunicazione dei risultati raggiunti nella didattica, nella ricerca scientifica e nella creazione e diffusione delle conoscenze nel territorio e nel tessuto economico.

Azione V.4.1. Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico.

Nella società della conoscenza diventa sempre più necessaria una informazione razionale, coerente e completa.

Indicatori:

- Sviluppo di un Sistema Informativo Statistico attraverso un approccio trasversale per servizio

Azione V.4.2. *Miglioramento dei processi interni di produzione e comunicazione delle informazioni.*
Una buona organizzazione necessita di un sistema di produzione e di comunicazione delle informazioni capace di supportare i processi decisionali strategici, di incrementare la trasparenza delle informazioni verso i soggetti interni ed esterni.

Indicatori:

- Sviluppo di un cruscotto informativo a supporto della Governance
- Implementazione della progettazione del sito Web come strumento di informazione e comunicazione interna ed esterna

Obiettivo V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza

Un sistema di contrasto alla corruzione non può che essere collegato alla digitalizzazione, alla dematerializzazione, alla neutralità dei processi, alla semplificazione e alla riorganizzazione amministrativa in un'ottica di semplificazione.

Azione V.5.1. *Mappatura dei processi.*

I processi dell'amministrazione vanno scomposti in sequenze per individuare eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "maladministration".

Indicatori

- Processi mappati

Azione V.5.2. *Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo.*

Sulla base delle risultanze della mappatura si riprogetteranno i processi con riguardo alle fasi che presentano elementi di inefficacia e scarsa trasparenza e si introdurranno specifiche misure di prevenzione della corruzione.

Indicatori:

- Processi monitorati e riprogettati con l'introduzione di misure anticorruptive

Azione V.5.3. *Specifiche formazione in materia di legalità, etica e integrità.*

La formazione va utilizzata come strumento di promozione della cultura della legalità e dell'integrità. Inoltre una maggiore consapevolezza sulla correttezza delle procedure allontana il pericolo della commissione di atti corruttivi.

Indicatori:

- Eventi formativi per diffondere la cultura della legalità, etica e integrità
- Organizzazione giornata della trasparenza con cadenza annuale

Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi

I. Ricerca scientifica

“Promuovere la ricerca dell’Ateneo ad impatto globale.”

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|---|---|--|
| I.1. Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo | I.1.1 Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose | <ul style="list-style-type: none"> • Eventi formativi e seminari per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori • Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori |
| | I.1.2. Sviluppare sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo | <ul style="list-style-type: none"> • Strumenti di benchmarking per stimolare la competizione sulla produzione scientifica |
| | I.1.3. Valorizzare i migliori <i>paper</i> scientifici attraverso la comunicazione istituzionale | <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di pubblicazioni su più motori di ricerca • Area per la divulgazione sul sito e sui <i>social network</i> |
| | I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati | <ul style="list-style-type: none"> • Azioni promosse per potenziare la ricerca • Numero di Dipartimenti che hanno adottato piani strategici nei quali siano definiti programmi di sviluppo scientifico e didattico |
| I.2. Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca | I.2.1 Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call | <ul style="list-style-type: none"> • Contatti personalizzati verso ricercatori • Referenti specializzati per area scientifica |
| | I.2.2. Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi | <ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro • Progetti redatti con il supporto del gruppo di lavoro |
| | I.2.3 Attrazione delle eccellenze anche da altre istituzioni (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4). | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo |
| I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico | I.3.1 Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un’ottica di interdisciplinarietà | <ul style="list-style-type: none"> • Reti create |
| | I.3.2 Favorire la diffusione e la divulgazione dell’attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio | <ul style="list-style-type: none"> • Congressi internazionali organizzati |

II. Offerta formativa e diritto allo studio

“ Fornire una didattica moderna e di qualità, fondata sull’eccellenza accademica e su contenuti innovativi “

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|---|--|--|
| II.1 Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda | II.1.1 Potenziamento dell’offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture | <ul style="list-style-type: none"> • Indicatore di didattica assistita (DID) • Indicatori IRAS 1 e ISAS 2 rispetto alla propria quota dimensionale • Quota di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale ore docenza erogato |
| | II.1.2 Programmazione dell’offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Adozione di “linee guida sulle consultazioni con il territorio” • Istituzione di tavoli permanenti con le maggiori realtà economico-sociali e istituzionali con il coinvolgimento di attori nazionali e internazionali |
| II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso | II.2.1 Migliorare attività orientamento in ingresso e l’attrattività dei Corsi di Studio (DM n. 987/2016, gruppo A, ambito 2) | <ul style="list-style-type: none"> • Azioni di comunicazione, nei confronti degli studenti, sulle varie opportunità offerte • Creazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare alle attività di orientamento in ingresso • Tirocini/stage presso aziende • Studenti provenienti da fuori regione Marche • Numero studenti |
| II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l’interdisciplinarietà | II.3.1 Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell’accesso agevolato ai Cds | <ul style="list-style-type: none"> • Borse di studio per studenti stranieri provenienti da paesi in via di sviluppo • Fondi per sostegno agli studenti • Entrate contributive studentesche entro il limite del 20% FFO |
| | II.3.2 Rafforzare ed estendere il tutorato | <ul style="list-style-type: none"> • Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre |
| | II.3.3 Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori | <ul style="list-style-type: none"> • Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studi (2,269 MQ per studente entro il 2018 come definito nella programmazione triennale D.M. 635/2016) |
| | II.3.4 Migliorare l’interazione con gli studenti | <ul style="list-style-type: none"> • Studenti iscritti a social d’Ateneo. • Servizi offerti agli studenti attraverso il sito web di Ateneo • Eventi laureati UnivPM |
| | II.3.5 Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l’apprendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Docenti neoassunti e a contratto partecipanti al corso sperimentale (anche in e-learning) su metodiche e aspetti innovativi per la didattica • Bandi e contratti per docenza che prevedono l’utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle per la condivisione del materiale didattico • Sperimentare la metodologia MOOC parallelamente a un corso erogato in maniera tradizionale |
| | II.3.6 Progettare l’offerta formativa in ottica interdisciplinare | <ul style="list-style-type: none"> • Studenti partecipanti al cLAB |

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

“Per una conoscenza contaminante o diffusa”

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|---|---|---|
| III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso | III.1.1 Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria | <ul style="list-style-type: none"> • Iniziative ed eventi congiunti con le associazioni di categoria o enti sul tema innovazione • Visite organizzate di imprese presso i laboratori dell’Ateneo |
| | III.1.2 Migliorare la banca dati della ricerca | <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della nuova banca dati della ricerca • Popolamento della banca dati |
| III.2 Favorire la cultura dell’innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale | III.2.1 Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell’Ateneo e con i domini di specializzazione regionale | <ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione di nuove iniziative imprenditoriali nate dalla ricerca con oggetto sociale coerente con le eccellenze di ricerca dell’Ateneo e con i domini di specializzazione regionale • Revisione del regolamento spin-off |
| | III.2.2 Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti) | <ul style="list-style-type: none"> • Iniziative di animazione e formazione realizzate |
| | III.2.3 Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca | <ul style="list-style-type: none"> • Accordi con soggetti per il miglioramento delle azioni di valorizzazione • Opportunità create per la valorizzazione dei risultati della ricerca finalizzate all’incremento dei ricavi generati dalle azioni di trasferimento tecnologico |
| III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali | III.3.1 Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali | <ul style="list-style-type: none"> • Programmazione annuale delle attività di divulgazione • Programmazione annuale delle risorse • Rafforzamento del gruppo di lavoro dedicato alle attività di divulgazione istituzionale |
| III.4 Migliorare la qualità della didattica e l’efficacia dell’attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende | III.4.1 Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement | <ul style="list-style-type: none"> • Convenzioni con le imprese prevedono l’offerta di servizi di tirocinio • Accordi con le associazioni che prevedono azioni dirette al placement verso le imprese • Attività formative rivolte ai laureandi/laureati finalizzate all’inserimento nel mondo del lavoro |
| III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l’Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione | III.5.1 Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d’intesa Regione Università e di conseguenza dell’Atto Aziendale dell’AOU | <ul style="list-style-type: none"> • Protocollo intesa Regione Marche Università per la disciplina dei rapporti tra il Servizio Sanitario Regionale e l’Università Politecnica delle Marche |
| | III.5.2 Prevedere una partecipazione attiva dell’Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell’elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti | <ul style="list-style-type: none"> • Incontri della commissione paritetica Regione Marche – Università • Revisione dell’Atto Aziendale alla luce del nuovo protocollo d’intesa |
| | III.5.3 Migliorare l’occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina | <ul style="list-style-type: none"> • Finanziamenti regionali per il finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica • Finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica attraverso l’intercettazione di risorse sui fondi sociali europei |
| | III.5.4 Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione | <ul style="list-style-type: none"> • Revisione del protocollo fra la Regione Marche e l’Università per la disciplina delle modalità di collaborazione e partecipazione anche economica alla formazione specialistica, alla formazione degli studenti dei corsi di laurea in medicina e chirurgia, in odontoiatria, dei corsi di laurea alle professioni sanitarie • Ampliamento della rete formativa per le attività di tirocinio |

IV. Internazionalizzazione

“Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità”

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|---|---|---|
| IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo | IV.1.1. Incrementare la “reputation” internazionale dell'Ateneo | <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione e/o organizzazione di convegni internazionali • Visiting professor in entrata • Sviluppo di una comunicazione istituzionale di Ateneo in lingua inglese • Avvio accreditamento HR Excellence in Science |
| IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica | IV.2.1. Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito 1) | <ul style="list-style-type: none"> • Regolamenti revisionati • CFU conseguiti all'estero |
| | IV.2.2. Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica | <ul style="list-style-type: none"> • Corsi di studio “internazionali” • Corsi di insegnamento in lingua inglese |
| | IV.2.3. Rafforzare la cooperazione internazionale | <ul style="list-style-type: none"> • Mobilità in ingresso e in uscita degli studenti • Accordi bilaterali |

V. VERSO UNA NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA

“Semplificazione, efficacia ed efficienza dell'amministrazione per gestire il presente e progettare il futuro”

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|--|--|---|
| V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa | V.1.1. Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso | <ul style="list-style-type: none"> • Documenti e atti redatti in forma digitale nei confronti anche di soggetti privati sia da parte dell'Amministrazione Centrale che delle strutture didattico scientifiche, • Introduzione del sistema “Conserva” per l'archiviazione e conservazione degli e documenti amministrativi • Creazione di un repertorio dei contratti e convenzioni digitale • Eventi formativi per la redazione, utilizzo, trasmissione e conservazione del documento digitale |
| | V.1.2. Diffusione dell'utilizzo del programma “Titulus” a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita | <ul style="list-style-type: none"> • Strutture che utilizzano il programma “Titulus” • Realizzazione di un sistema unico di protocollazione e di gestione del flusso documentale in ingresso e uscita anche attraverso sistemi informativi dedicati |
| | V.1.3. Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami | <ul style="list-style-type: none"> • Esami registrati in formato digitale |
| V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane | V.2.1. Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo | <ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo • Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi contemperando i principi di contrasto al fenomeno della corruzione con quelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. • Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione • Strutture didattico scientifiche investite dal processo di riorganizzazione • Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici • Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale |
| | V.2.2. Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni | <ul style="list-style-type: none"> • Revisione del programma di formazione per garantire a tutto il personale una crescita e un aggiornamento |

| Obiettivo strategico | Azione | Indicatore |
|---|---|---|
| | e al riconoscimento della professionalità | professionale coerente al ruolo ricoperto e in linea con l'organizzazione stabilita |
| | V.2.3. Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili quali team manager finalizzata a un orientamento all'utenza | <ul style="list-style-type: none"> Percorsi formativi per i responsabili delle strutture per la gestione ottimale delle risorse in funzione degli obiettivi che si intendono realizzare e per promuovere la cultura del servizio all'utenza Mappatura delle procedure finalizzate a definire con chiarezza fasi e compiti da svolgere per la realizzazione dei servizi all'utenza |
| | V.2.4. Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale | <ul style="list-style-type: none"> Organizzazione finalizzata ad uno specifico obiettivo strategico in maniera trasversale per processo con la previsione di una figura apicale che coordini l'intero processo in un'ottica di sistema |
| V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo | V.3.1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione | <ul style="list-style-type: none"> Implementazione del sistema di controllo di gestione Presentazione di un report con l'articolazione dei ricavi e dei costi per centri di gestione e di spesa Analisi dati economici per variabili chiave |
| | V.3.2. Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo | <ul style="list-style-type: none"> Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche |
| | V.3.3. Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate | <ul style="list-style-type: none"> Redazione di un "Bilancio sociale" quale report per esprimere il valore creato in varia forma dall'Ateneo per gli stakeholder Realizzazione di forme più evolute di accountability orientate verso l'adozione di strumenti integrati di rendicontazione (report integrato) dai quali emerga il valore creato dall'Ateneo e l'impatto delle attività svolte sul capitale finanziario, umano, intellettuale, relazione, sociale e sul territorio |
| V.4 Comunicazione | V.4.1. Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico | <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di un Sistema Informativo Statistico attraverso un approccio trasversale per servizio |
| | V.4.2. Miglioramento dei processi interni di produzione e comunicazione delle informazioni | <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di un cruscotto informativo a supporto della Governance Implementazione della progettazione del sito Web come strumento di informazione e comunicazione interna ed esterna |
| V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza | V.5.1. Mappatura dei processi | <ul style="list-style-type: none"> Processi mappati |
| | V.5.2. Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo | <ul style="list-style-type: none"> Processi monitorati e riprogettati con l'introduzione di misure anticorruptive |
| | V.5.3. Specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità. | <ul style="list-style-type: none"> Eventi formativi per diffondere la cultura della legalità, etica e integrità Organizzazione giornata della trasparenza con cadenza annuale |

3. PIANO INTEGRATO

3.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa: la performance organizzativa e la performance individuale

La **pianificazione strategica** è l'insieme dei fini fondamentali perseguiti e delle scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere.

Quindi la strategia:

- definisce gli obiettivi e indica la strada per raggiungerli;
- individua le azioni e le risorse;
- collega l'ente e l'ambiente esterno;
- è dinamica e aggiornabile.

La **programmazione operativa** è lo strumento con cui si formalizzano e si quantificano gli obiettivi e le azioni in coerenza con:

- gli obiettivi e i valori strategici (vision e mission);
- il tipo di bisogni e di aspettative degli stakeholder, primi fra tutti gli studenti;
- le linee guida degli Enti ed Organismi di controllo e vigilanza dell'Ente;
- le risorse;
- i cambiamenti delle leggi e degli ordinamenti sia esterni che interni al sistema che influenzano l'azione dell'Ente, come di recente la materia dell'anticorruzione e trasparenza;
- l'organizzazione e i sistemi di gestione;
- gli altri strumenti di programmazione di Ateneo;
- i risultati del precedente ciclo di programmazione;
- i risultati del monitoraggio dell'autovalutazione e della valutazione esterna.

All'interno della logica a *cascading* ogni Obiettivo strategico è articolato al suo interno in Azioni strategiche le quali sono a loro volta declinate ulteriormente in obiettivi operativi definiti in accordo con le strutture che propongono i propri Piani operativi attraverso lo strumento informativo SIPEG.

Nei suddetti piani vengono individuati gli obiettivi operativi ai quali sono associati uno o più indicatori con i relativi target (valore programmato o atteso) definiti anche tenendo conto dei dati storici; per ogni obiettivo operativo sono altresì descritte le attività da porre in essere, le risorse umane coinvolte e la relativa responsabilità organizzativa. Gli obiettivi sono presentati negli allegati A e B al presente Documento di programmazione Integrata, rispettivamente *“Tavola Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale e Centri di servizio – anno 2019”* e *“Tavola Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche – anno 2019”*.

Il processo di definizione della programmazione operativa nell'ambito del Documento di Pianificazione Integrata 2019-2021 si presenta in continuità con la precedente programmazione per il triennio 2018-2020. Come già esplicitato nei precedenti Documenti di Pianificazione Integrata e in linea con quanto indicato nelle Linee Guida ANVUR in merito al ciclo della performance, la performance organizzativa dell'Ateneo prevede il coinvolgimento simultaneo di tutte le strutture dell'Ateneo, sia dell'amministrazione centrale che didattico-scientifiche.

L'estensione della programmazione operativa a tutte le strutture didattico-scientifiche consente il coinvolgimento della componente accademica nelle figure dei Direttori di Dipartimento/Presidi di Facoltà, Referenti per la Qualità e Docenti in un percorso di condivisione verso una effettiva integrazione con la componente tecnico-amministrativa nella definizione degli obiettivi. In tal senso, nella nuova programmazione 2019-2020 la governance continua a focalizzare il proprio impegno nell'orientare gli obiettivi operativi delle strutture didattico-scientifiche sempre più nell'ottica della valorizzazione dell'apporto del PTA al perseguimento degli obiettivi dipartimentali variamente formalizzati dalle strutture nei propri documenti, quali i documenti di programmazione triennali o i cruscotti di indicatori. La programmazione operativa 2019-2021 prosegue nell'ottica di una sempre migliore integrazione tra la logica accademica e la logica amministrativa auspicata dalla

stessa ANVUR nelle proprie Linee Guida, nella convinzione della rilevanza dell'azione amministrativa nella realizzazione delle attività istituzionali. In tal senso gli obiettivi operativi sono stati dunque maggiormente orientati e quindi a volte meglio definiti per mettere in luce l'attività tecnico-amministrativa di supporto al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

Nella nuova programmazione l'Ateneo coglie le opportunità di miglioramento individuate attraverso il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In tal senso il DPI 2019-2021 recepisce:

- la classificazione degli obiettivi operativi in obiettivi di progetto e obiettivi di funzionamento;
- la categorizzazione degli obiettivi operativi per ambito di competenza;
- l'introduzione degli obiettivi operativi ponderati per struttura.

Si è inoltre proseguita l'attività di razionalizzazione degli obiettivi operativi migliorando la qualità della filiera obiettivi-indicatori-target e l'aderenza degli stessi alle attività ordinarie degli uffici bilanciando gli obiettivi di progetto con quelli di funzionamento.

Anche alla luce delle indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione, l'intero ciclo di gestione della performance è stato informatizzato mediante l'implementazione di un software che ha reso più snelli i flussi informativi e reso più efficiente la fase di programmazione e successivamente di monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi operativi.

Come evidenziato inoltre dalle recenti "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" pubblicate dall'ANVUR a novembre 2018 (versione non definitiva), l'Ateneo ha rafforzato il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo economico-finanziario mediante l'introduzione di un sistema di controllo di gestione attraverso il quale i costi dell'Ateneo sono imputati per finalità di spesa a livello di singola voce COGE-COAN. Tale imputazione può essere diretta nel caso di costi imputabili in maniera certa ed univoca ad un solo oggetto di costo o tramite ribaltamento nel caso di costi indiretti, cioè attribuibili a più oggetti di costo.

La nuova programmazione operativa 2019-2021 conta un'altra importante novità per la definizione degli obiettivi operativi, che vengono proposti non solo attraverso la logica consolidata del "BOTTOM-UP" ma anche attraverso un'assegnazione "TOP-DOWN", introducendo in tal senso un modello "MISTO" per la programmazione operativa.

L'assegnazione degli obiettivi operativi secondo la logica "Top-Down" risponde all'esigenza di monitorare l'andamento di determinati parametri ritenuti rilevanti per la Direzione Generale al fine di:

- guidare l'organizzazione nelle scelte e decisioni strategiche, focalizzandosi sulle aree di maggiore interesse a livello strategico;
- rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in campo opportune azioni correttive;
- fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull'andamento dell'organizzazione.

Gli obiettivi operativi definiti e assegnati nella logica del top-down dalla Direzione Generale per l'anno 2019 sono introdotti in via sperimentale senza un impatto diretto nella valutazione della performance dell'Unità Organizzativa ma con l'obiettivo di valutarne la reale capacità di fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull'andamento dell'organizzazione.

Tali obiettivi sono allegati al presente documento nell'all. C " – *Tavola degli Obiettivi operativi assegnati dalla Direzione Generale - anno 2019*".

Definita la programmazione operativa, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici. La Performance individuale, come previsto nel S.M.V.P. è correlata alla posizione organizzativa ricoperta:

- **performance individuale del Direttore Generale:** gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi operativi assegnati al personale di categoria EP ed ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità; non mancano

tuttavia gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione, così come evidenziati nell'all. D – *“Tavola degli Obiettivi del Direttore Generale e del Dirigente - anno 2019”*;

- **performance individuale del Dirigente:** gli obiettivi del Dirigente sono collegati in larga misura all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi operativi assegnati al personale EP ad ai soggetti titolari di posizione di responsabilità all'interno dell'Area dirigenziale di competenza. Non mancano tuttavia obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale, così come evidenziati nell'all. D – *“Tavola degli Obiettivi del Direttore Generale e del Dirigente - anno 2019”*;
- **performance individuale del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità:** gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità **dell'Amministrazione Centrale**, sono assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono con gli obiettivi operativi di cui alla *“Tavola Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio– anno 2019”*. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Il Direttore Generale o il Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità assegnato alle **strutture didattico scientifiche** sono attribuiti dal Direttore della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi di cui alla *“Tavola Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche - anno 2019”*. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Il Direttore della Struttura didattico scientifica potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali in relazione soprattutto al personale che riveste una qualifica tecnica.
- **performance individuale del personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità:** gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D senza incarichi di responsabilità sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono.

Si rinvia per i dettagli relativi alla definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale al S.M.V.P.

3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università

(per assicurare coerenza con le linee guida degli Enti ed Organismi di controllo e vigilanza dell'Ente)

Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018.

Con il D.M. 8 agosto 2016, n. 635 (come integrato con successiva circolare ministeriale - D.D. 16 novembre 2016, n. 2844) sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018 e i relativi indicatori per la valutazione dei risultati.

Sulla base della predetta normativa l'Ateneo quindi ha individuato (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 13 dicembre 2016) il proprio programma per la realizzazione degli obiettivi e delle azioni ad essi collegate, selezionati tra quelli all'art. 4, comma 1 del D.M. 635/2016.

Gli obiettivi individuati da questo Ateneo sono stati i seguenti:

Obiettivo A (Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema) - potenziamento dell'offerta formativa relativa a Corsi "internazionali",

Obiettivo B (Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche) - interventi per la ristrutturazione, l'ampliamento e la messa in sicurezza di aule e laboratori,

Obiettivo D (Valorizzazione dell'autonomia responsabile) - qualità degli ambienti di ricerca:

- **(Gruppo 1)**, la proporzione di professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo, e strategie di internazionalizzazione
- **(Gruppo 3)**, la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso.

Tale ciclo di programmazione si è concluso il 31 dicembre 2018 e ad oggi si è in attesa che venga adottato il nuovo Decreto Ministeriale per la programmazione degli obiettivi di sviluppo del sistema universitario per il triennio 2019-2021 e quindi della possibilità per l'Ateneo di definire la propria programmazione relativa agli obiettivi proposti dal suddetto decreto, che verrà successivamente integrata con la pianificazione strategica e programmazione operativa.

Per l'anno 2019, essendo gli obiettivi relativi alla programmazione triennale 2016/2018 recepiti e integrati nella programmazione strategica dell'Ateneo (Piano Strategico 2017-2019), nelle more della nuova programmazione nazionale, l'Ateneo orienterà le proprie azioni al mantenimento e /o rafforzamento dei risultati previsti dagli obiettivi di programmazione 2016-2018.

3.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo

(per assicurare coerenza con i cambiamenti derivanti dall'attuazione delle politiche della qualità nell'ordinamento delle Università)

L'Università Politecnica delle Marche ha creduto e investito nella diffusione di una cultura della qualità sin dagli anni '90, quando, con l'avvio dei Corsi di Diploma Universitari nell'ambito del Progetto "Campus", si è dotata di un sistema di gestione per la qualità, certificato secondo la norma ISO 9001, dapprima di alcuni corsi di studio, poi di Facoltà e, dal 2007, di Ateneo, includendo l'offerta formativa e i servizi di supporto alla didattica.

Con tali premesse, UnivPM è stata in grado di rispondere al processo di riforma avviato da tempo e finalizzato ad adeguare il sistema universitario italiano al modello europeo di istruzione superiore orientato verso un assetto sempre più competitivo e con un approccio condiviso all'assicurazione della qualità. Le innovazioni legislative che, nel corso degli anni Novanta hanno trasformato il sistema universitario, hanno assegnato una maggiore autonomia istituzionale alle università, introducendo inoltre la valutazione della qualità delle prestazioni offerte e meccanismi competitivi di finanziamento legati a criteri predefiniti e ai risultati ottenuti. In aggiunta, nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza gestionale sono diventati requisiti imprescindibili per fornire servizi sempre più attenti sia alle esigenze degli stakeholder sia al contenimento dei costi.

Nel rispetto del Decreto Legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012, dei successivi Decreti Ministeriali attuativi e delle linee guida ANVUR che hanno introdotto per tutti gli Atenei l'obbligo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio e un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità (Sistema AVA) dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca, UnivPM ha implementato, gestisce e migliora un Sistema di Assicurazione Qualità (AQ) di Ateneo al fine di assicurare la permanenza dei Requisiti di Qualità che attestano l'idoneità dell'Ateneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali.

Tale sistema consente all'Ateneo di assicurare e migliorare la qualità dei propri servizi e delle proprie attività nell'ambito di formazione, ricerca e applicazione diretta, valorizzazione e impiego della conoscenza (terza missione), nell'interesse di studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, alumni, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese e società civile, pubblica amministrazione, istituzioni e tutti gli altri soggetti coinvolti. Il rispetto di tali principi è essenziale per garantire che i portatori di interesse possano avere una percezione positiva dell'istituzione universitaria e dei servizi da essa erogati.

Nell'ambito del Sistema di AQ, UnivPM promuove la cultura dell'innovazione con azioni dirette sia verso l'interno dell'Ateneo, operando sull'innovazione organizzativa per recuperare efficacia e risorse e migliorare le condizioni di vita di chi studia e di chi lavora, sia verso l'esterno, potenziando le attività di terza missione quali il trasferimento tecnologico, la formazione post laurea e il public engagement per la divulgazione della conoscenza orientata non solo verso il territorio regionale, ma sempre più verso un contesto nazionale e internazionale.

Attraverso il Sistema di AQ trovano attuazione le Politiche per la Qualità di Ateneo; esse sono definite dagli Organi di Governo, tradotte dal Direttore Generale, dai Presidi, dai Direttori di Dipartimento e successivamente dai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio (CdS/CUCS) e dalla rete dei Referenti qualità in obiettivi misurabili e dichiarate nel documento di programmazione integrata. La loro implementazione è monitorata e garantita dal Presidio Qualità di Ateneo (PQA), riesaminata con cadenza almeno annuale durante il Riesame della Direzione di Ateneo e, da ultimo, valutata dal Nucleo di Valutazione. Le Politiche per la Qualità sono comunicate a tutti i livelli della organizzazione a cura del Rettore, al fine di aumentare la condivisione e la partecipazione attiva di tutte le parti interessate.

Le politiche per la qualità di Ateneo sono orientate a perseguire il miglioramento continuo delle strategie poste in essere dagli organi di governo, a identificare obiettivi adeguati e coerenti alle finalità istituzionali e a produrre adeguata fiducia che i processi per la formazione e la ricerca siano nel loro insieme efficaci ai fini stabiliti. Il raggiungimento degli obiettivi è perseguito attraverso l'implementazione del modello PDCA, (Plan,

Do, Check, Act) ossia attraverso le fasi di programmazione, monitoraggio, autovalutazione e avvio di azioni di miglioramento e, infine, valutazione dei risultati raggiunti e delle azioni poste in essere dalle Strutture dell'Ateneo.

In ottemperanza alla norma UNI EN ISO 9001: 2015, il sistema di AQ di Ateneo si basa su un approccio per processi, la cui implementazione proseguirà anche nel corso del 2019, e che prevede l'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera, l'analisi delle esigenze e delle aspettative di tutte le parti interessate, la definizione dei rischi e delle opportunità connessi alle attività dei processi lavorativi, approccio definito "Pensiero-basato-sul-rischio" (Risk-based-thinking) e comune anche agli ambiti della prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione (L. 190/2012), della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (d. lgs. 81/2008) e della protezione dei dati personali (Regolamento UE 679/2016).

Le politiche per la qualità assumono quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali e sono coerenti con i requisiti descritti nel DM 7 gennaio 2019, n. 6, con le linee guida ANVUR, con la relazione del Delegato per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Nell'ambito del sistema AVA delle Sedi e dei Corsi di Studio, il modello di AQ di Ateneo è stato oggetto di verifica per l'accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio a novembre 2016. La verifica condotta dall'ANVUR ha avuto esito pienamente soddisfacente, riconoscendo all'Ateneo il possesso e la permanenza dei Requisiti di Qualità che lo rendono idoneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali. Sulla base delle raccomandazioni e segnalazioni contenute nella Relazione finale di Accreditamento formulate dalla Commissione Esperti per la Valutazione (CEV) dell'ANVUR, l'Ateneo ha definito un piano di azioni di miglioramento condiviso con le strutture interessate, approvato dagli Organi di Governo e sottoposto al parere del Nucleo di Valutazione.

Nel corso del 2019 le suddette azioni di miglioramento verranno attuate dai Responsabili individuati secondo le tempistiche previste. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo avrà il compito di accertare il superamento delle criticità evidenziate dal rapporto CEV/ANVUR, relazionando all'ANVUR secondo le modalità e le tempistiche definite nelle Linee Guida.

Un ulteriore elemento centrale del sistema AVA e del sistema di AQ è rappresentato dalle opinioni degli studenti sulla qualità della didattica, così come quelle dei laureati e dei docenti. La rilevazione sistematica è obbligatoria per gli studenti frequentanti ai sensi dell'art. 1, comma 2, della L. 370/1999, è delegata ai singoli Atenei e fa parte integrante del sistema di AQ degli Atenei ed è quindi un requisito necessario per l'accreditamento. Secondo le Linee Guida AVA la rilevazione delle opinioni di studenti, laureandi e laureati fa parte del processo di autovalutazione dei CdS ed è obiettivo dell'ANVUR organizzare una raccolta centralizzata dei dati a livello di CdS, definendo di conseguenza modalità e piattaforme, al fine del calcolo di indicatori sintetici che andranno a integrare l'elenco degli indicatori di valutazione periodica e di accreditamento periodico delle Sedi e dei CdS. In merito a quanto premesso, l'Ateneo, in aggiunta ai questionari di valutazione della didattica già in uso, ha approvato la somministrazione, a partire dall'A.A. 2018-19, dei questionari inclusi nelle Schede n. 2 e n. 4, rispettivamente per studenti frequentanti e non frequentanti, dell'All. IX delle Linee Guida ANVUR del 27.1.2013, così come suggerito dal Nucleo di Valutazione nella Relazione Annuale AVA 2018 e quindi dal Presidio per la Qualità nel verbale della seduta del 22.05.2018. Tali questionari indagano la soddisfazione degli studenti in merito al Corso di Studio, alle aule, alle attrezzature e ai servizi di supporto (parte A) e alla prova d'esame (parte B). Gli esiti delle rilevazioni costituiranno un nuovo elemento in ingresso dell'autovalutazione del sistema.

Per quanto concerne la revisione del sistema AQ sui ruoli e responsabilità degli attori coinvolti alla luce delle linee guida ANVUR del 10.08.2017, il PQA predisporrà la nuova procedura P.A.02 "AQ della formazione" per sottoporla all'approvazione degli Organi di Governo nel primo trimestre dell'anno. Il PQA opererà affinché tale procedura sia recepita da tutte le figure che esercitano un ruolo all'interno del sistema AQ, con particolare riguardo ai soggetti nominati per il triennio 2019-21. Proseguirà, inoltre, l'impegno per migliorare i flussi informativi verso gli studenti su tematiche quali l'internazionalizzazione e il job placement.

Per quanto attiene al sistema AQ della ricerca, l'Ateneo ne deve assicurare la conformità rispetto al Requisito R4 "Qualità della ricerca e della terza missione" delle succitate Linee Guida ANVUR. Tale requisito concentra l'attenzione sulle modalità con cui viene garantita, a livello centrale e dipartimentale, la qualità delle attività di ricerca e di terza missione; viene anche valutata la capacità dell'Ateneo di censire le attività di terza missione sviluppate al proprio interno e analizzare il loro impatto sullo sviluppo culturale, educativo ed economico della società, anche in relazione alle specificità del territorio di riferimento. A tale proposito, successivamente alla compilazione delle Schede SUA di Dipartimento, triennio 2011-13, avvenuta nel 2015, l'Ateneo ha definito e portato all'approvazione degli Organi di Governo a novembre 2017 il cruscotto degli indicatori per la ricerca dipartimentale, al fine di creare sempre più sinergia tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di ricerca delle strutture didattico-scientifiche; tali indicatori sono stati utilizzati dai Dipartimenti in sede di riesame della ricerca dipartimentale condotto nel 2018 in riferimento all'anno 2017. Inoltre, a supporto dei processi di programmazione e monitoraggio della ricerca, l'Ateneo ha adottato, con delibera del Senato Accademico del 25 settembre 2018, il Sistema di Supporto alla Valutazione della Ricerca Scientifica CRUI-UniBas.

Per consolidare il percorso compiuto, il PQA completerà la messa a sistema del processo AQ della ricerca con la predisposizione della Procedura "AQ della Ricerca", in merito ai ruoli e responsabilità degli attori coinvolti, procedura che sarà adottata dall'Ateneo con l'approvazione degli Organi di Governo. Gli esiti di quanto esposto sopra, costituiranno validi elementi per il miglioramento del sistema di AQ della ricerca di Ateneo ai fini della sua conformità ai requisiti richiesti.

3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche

(per assicurare coerenza con programmazione delle risorse economiche)

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi definite nel D.I. 19/2014. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse economiche, umane e strumentali a esse destinate.

Tale riclassificazione permette sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche; un passaggio indispensabile affinché il ciclo della performance si integri al ciclo di bilancio.

In questo paragrafo del piano integrato si riporta la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2017-2019 - aggiornamento 2018, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

La tabella, presente nella pagina successiva, connette graficamente missioni, programmi e gli obiettivi strategici, nell'ambito delle cinque aree strategiche previste nel Piano Strategico.

Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, a livello di budget economico e budget degli investimenti, per ottenere i risultati programmati e permetterà, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa. Tale quadro è in linea con quanto previsto dalla normativa per la riclassificazione delle voci di spesa secondo la classificazione COFOG di II livello (art. 13, D.Lgs. 91/2011; art. 2, D.I. 21/2014).

La seguente tabella mette a confronto i dati previsionali 2019 con quelli 2018 riclassificati per missioni, programmi e obiettivi strategici al fine di offrire un trend della programmazione della spesa in relazione alle sue finalità in coerenza con il ciclo della performance.

| Missioni | Programmi | Classificazione COFOG (II livello) | Definizione COFOG (II livello) | Obiettivi strategici | Bilancio di previsione anno 2019 | Bilancio di previsione anno 2018 |
|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Ricerca e Innovazione | Ricerca scientifica e tecnologica di base | 01.4 | Ricerca di base | I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo | 60.983.334 | 48.751.252 |
| | Ricerca scientifica e tecnologica di applicata | 04.8 | R&S per gli affari economici | I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali | 7.420.611 | 7.637.055 |
| Istruzione universitaria | Sistema universitario e formazione post universitaria | 09.4 | Istruzione superiore | II.1 Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica | 57.489.078 | 59.515.870 |
| Tutela della salute | Assistenza in materia sanitaria | 07.3 | Servizi ospedalieri | III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione | 3.215.929 | 4.188.894 |
| Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche | Indirizzo politico | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | | 451.694 | 344.264 |
| | Servizi e affari generali per le amministrazioni | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo V.4 Comunicazione V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza | 26.428.877 | 24.266.237 |
| TOTALE | | | | | 155.989.523 | 144.703.572 |

Al fine di rafforzare il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo finanziario, l'Ateneo nell'ultimo anno ha investito nello sviluppo della contabilità analitica e del controllo di gestione al fine di stimare la provenienza (proventi e ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività concordate con i diversi centri di gestione e di spesa dell'Ateneo. Come evidenziato nelle recenti Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio, la contabilità analitica, insieme agli altri strumenti di controllo di gestione, si delinea come una *conditio sine qua non* di un approccio integrato, proprio perché costituisce un supporto informativo funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione. Una previsione puntuale del consumo delle risorse favorisce una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'ateneo e delle azioni necessarie per implementarle.

Nel processo di costruzione del budget, si consolida quanto viene proposto dai diversi centri di gestione e di spesa sulla base degli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo. In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme sia alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, sia alle indicazioni impartite dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi.

Per l'esercizio 2019, l'Ateneo potrà quindi contare su un'integrazione fra ciclo economico e ciclo della performance basato, da un lato, sul sistema di contabilità analitica che associa le voci del piano dei conti strutturato per natura del costo con un sistema di classificazione di spesa per destinazione (finalità), dall'altro, sulla possibilità da parte dei centri di associare specifici budget per progetti agli obiettivi del piano della performance attraverso il sistema gestionale U-Budget.

Grazie all'implementazione del sistema di contabilità analitica, l'operatore contabile, nell'individuazione delle voci COAN relative al bilancio di previsione, automaticamente alimenterà la banca dati di associazione collegata a specifiche tabelle contenenti i criteri di ribaltamento dei costi definiti in base alle caratteristiche della spesa effettuata e alle peculiarità dell'organizzazione. Il sistema tuttavia consente, in fase di predisposizione del budget, di collegare in maniera "forzata" le voci di costo a specifici obiettivi del piano della performance. Tale funzione potrà essere usata, in particolare, qualora la struttura dovesse stanziare delle risorse aggiuntive per la realizzazione di obiettivi di progetto.

La tabella seguente illustra dunque, lo stanziamento di budget per il 2019 relativo ai costi diretti imputabili chiaramente a obiettivi operativi riconducibili agli obiettivi strategici assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale che necessitano di specifiche risorse economiche, finanziarie e patrimoniali. Al fine di dare evidenza delle scelte compiute dall'Ateneo in coerenza con il proprio piano strategico, la tabella fornisce il quadro delle risorse libere attribuite alle strutture dell'Amministrazione Centrale per il raggiungimento degli obiettivi operativi proposti.

| MISSIONI | PROGRAMMI | CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO) | DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO) | OBIETTIVI STRATEGICI | BILANCIO DI PREVISIONE anno 2019 | Affari Gen. e Contratti di Appalto | Didattica | Logist., Econom. e Patrim. | Qualità e Reg. Processi Amm. | Rapporti SSN e Form. Area Med. | Ricerca e Innovazione | Salute e Sicurezza | Sviluppo e Gestione Edilizia | Relazioni Internazionali | Relazioni con il Territorio | |
|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------|
| Ricerca e Innovazione | Ricerca scientifica e tecnologica di base | 01.4 | Ricerca di base | <p>I.1 Miglioramento della qualità della ricerca e della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo</p> <p>I.1.1 Promuovere le competitività internazionali dell'Ateneo</p> <p>I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca</p> <p>I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico</p> <p>I.4 Favorire la diffusione di conoscenza nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso</p> <p>I.5 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leve per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale</p> <p>I.6 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività internazionali</p> | 60.983.334,06 | | 10.835,00 | | | | | 2.200.000,00 | | 1.020.667,33 | | 35.000,00 |
| | Ricerca scientifica e tecnologica applicata | 04.8 | R&S per gli affari economici | <p>I.1.1 Incrementare la sostenibilità, costi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda</p> <p>I.1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso</p> <p>I.1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà</p> <p>I.1.4 Incrementare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende</p> <p>I.1.5 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica</p> <p>I.1.6 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le Aziende e IRCCS della Regione</p> | 7.420.611,10 | | 11.000,00 | | | | | | 1.036.210,49 | | | |
| Istruzione universitaria | Sistema universitario e formazione post-universitaria | 09.4 | Istruzione superiore | <p>I.2.1 Incrementare la sostenibilità, costi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda</p> <p>I.2.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso</p> <p>I.2.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà</p> <p>I.2.4 Incrementare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende</p> <p>I.2.5 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica</p> <p>I.2.6 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le Aziende e IRCCS della Regione</p> | 57.489.077,72 | 220.000,00 | 7.318.850,00 | 499.900,00 | | 12.333.000,00 | 108.100,00 | | 1.965.799,93 | 2.386.540,00 | 299.800,00 | |
| Tutela della salute | Assistenza in materia sanitaria | 07.3 | Servizi ospedalieri | <p>I.3.1 Incrementare la sostenibilità, costi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda</p> <p>I.3.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso</p> <p>I.3.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà</p> <p>I.3.4 Incrementare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende</p> <p>I.3.5 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica</p> <p>I.3.6 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le Aziende e IRCCS della Regione</p> | 3.215.928,56 | | | | | | | | | | | |
| Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche | Indirizzo politico | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | <p>I.4.1 Promuovere l'innovazione e la competitività internazionale della gestione amministrativa</p> <p>I.4.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane</p> <p>I.4.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo</p> <p>I.4.4 Comunicazione</p> <p>I.4.5 Implementare le misure in tema di informazione e trasparenza</p> | 451.694,00 | | | | | | | | | | | |
| | Servizi e affari generali per le amministrazioni | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | <p>I.4.1 Promuovere l'innovazione e la competitività internazionale della gestione amministrativa</p> <p>I.4.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane</p> <p>I.4.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo</p> <p>I.4.4 Comunicazione</p> <p>I.4.5 Implementare le misure in tema di informazione e trasparenza</p> | 26.428.877,47 | 172.100,00 | | 3.913.515,00 | 37.200,00 | | | 71.900,00 | 355.200,00 | 6.571.374,69 | 234.500,00 | |
| | | | | | 155.989.522,91 | 392.100,00 | 7.585.850,00 | 4.485.250,00 | 37.200,00 | 12.333.000,00 | 2.380.000,00 | 355.200,00 | 10.597.052,44 | 2.386.540,00 | 569.300,00 | |

3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane

(per assicurare coerenza con la programmazione delle risorse di personale)

La positività della programmazione delle risorse umane emerge dalle buone performance dell'Ateneo in rapporto sia al dato complessivo nazionale sia a quello delle università del centro Italia. Tuttavia, nonostante nel 2018 il turn over sia stato ripristinato e gli indicatori legati alla capacità assunzionale abbiano registrato valori positivi, il contingente assunzionale assegnato all'Ateneo è stato inferiore a quello corrispondente alla spesa relativa al personale cessato dal servizio nell'anno 2017 ed ammonta al 96,82% anziché al 100%.

In particolare, relativamente al 2018 (dati bilancio 2017), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è del 67,53% e quindi inferiore all'80% previsto dalla normativa vigente; il livello di indebitamento è pari a 0; l'indicatore di sostenibilità finanziaria -I SEF- è positivo ed in crescita (1,21 nel 2017).

Oltre che delle proprie capacità assunzionali, l'Ateneo ha comunque potuto disporre delle risorse assegnate dal Ministero sul piano straordinario 2018 per l'attivazione di 16 contratti per ricercatori a tempo determinato lettera b) e delle risorse stanziare sul Fondo per il finanziamento quinquennale dei Dipartimenti di eccellenza, entro i limiti previsti per il reclutamento del personale.

Risulta positivo anche il livello di sostenibilità della didattica teorico complessiva registrato dall'Ateneo.

Inoltre la positività dell'indicatore IRAS2 (1,1963) VQR 2011-2014, relativo alla qualità dei prodotti di ricerca degli addetti assunti o promossi, nel quadriennio, denota una positività delle politiche dell'Ateneo sia in merito alla crescita professionale sia alla selezione del personale docente proveniente da altre università.

Nell'ambito specifico della pianificazione delle risorse umane l'Ateneo ha definito un piano di reclutamento del personale tecnico amministrativo per il triennio 2018-20 per un totale di n. 41 unità pari a 10,82 punti organico, (Consiglio di Amministrazione del 29.3.2017).

Tale programmazione si basa su:

- le previsioni di cessazione negli anni 2017,2018 e 2019;
- la disponibilità presunta di punti organico nel periodo considerato;
- le priorità dell'ateneo anche sulla base del processo di riorganizzazione.

A fine 2018, delle 41 unità programmate, 31 sono già state assunte in servizio, mentre per 5 unità sono in corso di espletamento le procedure concorsuali e le procedure di mobilità. Peraltro, a fronte di 10,82 punti organico previsti, ad oggi ne risultano utilizzati o in fase di utilizzo 6,40, poiché in alcuni casi è risultato vincitore delle selezioni indette personale già in servizio presso l'Ateneo, per il quale si è reso necessario il solo differenziale tra il punto organico corrispondente alla posizione bandita e quello corrispondente alla categoria di inquadramento. Ulteriori assunzioni avvenute nel corso dell'anno sono state effettuate per 15 unità su programmazioni precedenti, per 1 unità ai sensi della legge n.68 / 1999, senza impiego di punti organico, e per 1 unità a carico del finanziamento ministeriale previsto per i Dipartimenti di eccellenza.

Nell'ambito della programmazione del personale docente gli organi accademici hanno confermato la scelta, a seguito dell'esclusione dal calcolo dei punti organici dei ricercatori a tempo determinato lettera a) ex art. 24, co. 3 L. 240/2010, di prevedere comunque dei "punti organico virtuali" con lo scopo di favorire una più attenta programmazione delle risorse ed un necessario equilibrio fra ricercatori a tempo determinato lettera a) e lettera b) in un'ottica di futura crescita professionale e di mantenimento delle professionalità acquisite.

Per quanto riguarda la programmazione del personale docente, nel 2018 sono stati ripartiti tra le cinque aree culturali dell'Ateneo 18,20 punti organico, di cui 2,8 virtuali destinati a ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3 lett.a), della legge 240/2010, mentre una quota di 0,7 punti organico è stata impiegata per una procedura di chiamata riservata a personale esterno all'Ateneo. Questo in attuazione di quanto disposto dall'art. 18, comma 4, della legge 240 /2010 e in linea con quanto già stabilito dagli Organi di Governo

dell'Ateneo di utilizzare le risorse vincolate alla chiamata di soggetti esterni all'Ateneo, corrispondenti ad almeno 1/5 dei posti disponibili di professore di ruolo, prioritariamente per il reclutamento di studiosi di eccellente qualificazione e con elevata capacità di attrazione di finanziamenti internazionali finalizzati alla ricerca.

A valere sul Bilancio di Ateneo sono state inoltre stanziato apposite risorse corrispondenti a 2 punti organico virtuali per n. 5 ricercatori a tempo determinato di tipo a), destinate ai Dipartimenti di eccellenza in considerazione del loro contributo al raggiungimento della quota del 20% del budget assunzionale da destinare alle chiamate di docenti esterni.

3.1.5. Integrazione tra piano Strategico e Piano triennale di formazione del personale tecnico amministrativo

La formazione del personale riveste un ruolo sempre di maggior importanza, soprattutto in un contesto caratterizzato dai continui cambiamenti che rendono necessari processi di rinnovamento culturale, professionale e organizzativo.

In quest'ottica di continuo cambiamento, il piano formativo è parte di un percorso pluriennale, individuato nel triennio 2019-2021, parte integrante degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e funzionale al raggiungimento degli stessi.

La formazione costituisce inoltre un efficace strumento di miglioramento e accrescimento delle competenze individuali finalizzato al miglioramento della qualità delle attività di supporto e dei servizi offerti dall'Ateneo. Per il triennio 2019 - 2021, la programmazione delle attività formative rivolte al personale tecnico amministrativo verrà definita entro il primo quadrimestre del 2019 e verrà aggiornata annualmente nei due anni successivi in relazione all'evoluzione normativa e ai nuovi fabbisogni formativi.

Nel documento di pianificazione verranno rappresentate le esigenze formative dell'Ateneo espresse da tutte le strutture, anche in funzione di una più adeguata collocazione del personale nel contesto organizzativo e sarà prevista la differenziazione dei percorsi formativi in relazione alla tipologia dei destinatari.

3.1.6. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza

(per assicurare coerenza con il cogente sistema normativo in materia di anticorruzione e trasparenza che influenza in maniera significativa l'azione di tutte le Pubbliche Amministrazioni)

Come già detto, la pianificazione richiesta agli Atenei con l'adozione del piano integrato mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione), tenendo conto degli obiettivi strategici pluriennali nonché della programmazione economico finanziaria. *“L'esigenza della prima forma di integrazione deriva direttamente dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Questo legame, al di là dello specifico dettato normativo, appartiene alla cultura e all'identità della ricerca, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza”*. L'esigenza della seconda forma di integrazione si fonda sulla necessità di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria, in modo da garantire la coerenza e la sostenibilità degli obiettivi che l'istituzione pubblica si prefigge.

Tale previsione sembra allinearsi perfettamente a quanto lo stesso Piano Nazionale Anticorruzione ha sempre sollecitato: uno stretto collegamento del Piano Triennale di prevenzione della corruzione con il Piano della Performance, sotto due profili: a) le politiche sulla Performance contribuiscono alla costruzione di un clima

organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti.

Tali istanze hanno poi ricevuto nuovo impulso legislativo per effetto del d.lgs. 97/2016 (recante “*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*») nonché per effetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2016. In particolare, i Piani triennali che le pubbliche amministrazioni devono adottare assumono un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall’organo di indirizzo, che viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.

Si evidenzia ancora che sul tema della necessaria integrazione tra programmazione strategica, economico-finanziaria, di performance, di prevenzione della corruzione e della trasparenza degli Atenei, l’Anac è intervenuta con il Piano Nazionale Anticorruzione per l’anno 2017 (approvato con delibera n. 1208 del 22.11.2017).

Come già rilevato nel precedente Documento di programmazione integrata, il PNA 2017 contiene una sezione dedicata alle istituzioni universitarie, che costituisce il risultato del confronto che l’Anac ha avviato con gli attori del sistema (Miur, Crui, Codau, CUN, CNRG e CNSU) al fine di ottenere utili contributi per la redazione della stessa. In tale sede l’Anac, pur rilevando la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività di ogni Ateneo in ordine alla performance e all’anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria, sottolinea l’importanza che il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. In particolare l’Anac “*alla luce dell’evoluzione normativa che disciplina i PTPCT, segnala l’esigenza di superare l’impostazione seguita da alcune università di predisporre un unico piano (definito come “Piano Integrato”), in quanto al PTPCT sono correlate forme di gestione e responsabilità differenti rispetto ad ogni altro strumento di programmazione e la necessità di identificare chiaramente misure in funzione anticorruptiva*”.

Già nel precedente Documento di programmazione integrata, si è preso atto della carenza di coordinamento tra l’impostazione richiesta alle università dall’Anac e quella richiesta alle stesse dall’ANVUR, e si evidenziava che a partire dall’anno 2016, la scelta di questo Ateneo, al pari di molti altri, su chiara e univoca sollecitazione dell’ANVUR, è stata quella di predisporre un unico documento di programmazione integrata (appunto il c.d. Piano Integrato) nel quale evidenziare le azioni programmate nell’arco del triennio in tema di performance e di prevenzione della corruzione e di trasparenza, sulla base delle linee strategiche individuate dagli organi di governo e nel rispetto della programmazione economico-finanziaria.

Tale impostazione, ad avviso di questo Ateneo risponde alla esigenza di coordinare in modo effettivo, condiviso e realizzabile le varie azioni programmate e rappresenta la giusta direzione verso quale tendere. Tale scelta non significa peraltro che, all’interno del documento di programmazione integrata, sia stato dato meno rilievo o non sia stata riconosciuta la specificità della programmazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Al contrario, al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata riconosciuta una compiuta autonomia all’interno del documento di programmazione integrata, dando in tal modo specifico rilievo alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza; queste infatti vengono programmate in sede di pianificazione strategica e poi vengono inserite nel Documento di programmazione integrata, con l’indicazione delle modalità e dei tempi di realizzazione della stesse da parte dei singoli uffici, coordinandole in tale maniera con gli obiettivi organizzativi di performance richiesti agli uffici stessi nel triennio di riferimento.

Come già detto, l’Università Politecnica delle Marche ha avviato questa integrazione a partire dal triennio 2014-2016, ossia da quando gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza vengono inseriti nel Piano della Performance. Nell’anno 2016, la programmazione delle azioni in tema di prevenzione

della corruzione e della trasparenza è stata rappresentata in un unico documento e inclusa nel Piano Integrato 2016. Nel documento di Programmazione strategica per il triennio 2017 - 2019, tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo nell'ambito dell'Area strategica "Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa" è stato previsto l'obiettivo dell'"Implementazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza", al quale sono associate tre azioni, individuate anch'esse nel Piano Strategico, che sono:

- la mappatura dei processi in funzione dell'analisi del rischio e finalizzata all'individuazione degli eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "maladministration" e alla quale nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 sono stati associati 12 obiettivi operativi per l'Amministrazione Centrale e 13 obiettivi operativi per le Strutture didattico-scientifiche (uno per ciascun processo da mappare);

- l'attività eventuale di riprogettazione dei processi mappati con l'introduzione di misure anticorruptive "tarate" alle specifiche esigenze riscontrate alla quale nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 sono stati associati 2 obiettivi operativi per l'Amministrazione centrale e 2 obiettivi operativi per le Strutture didattico-scientifiche;

- l'attività di formazione che va utilizzata come strumento di promozione della cultura della legalità e dell'integrità, anche in considerazione del fatto che una maggiore consapevolezza sulla correttezza delle procedure da parte degli attori delle stesse allontana il pericolo della commissione di atti corruttivi e che nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 è stata associata alla realizzazione della Giornata della Trasparenza intesa anche e soprattutto come momento formativo del personale dell'Ateneo.

Per una analitica esposizione delle azioni programmate si rinvia al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2019-2021 contenuto nella sezione 4 del presente documento.

3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione

(per assicurare coerenza con l'organizzazione dell'Ente)

Il processo di riorganizzazione dell'Ateneo è stato intrapreso nel 2016 avviando un percorso di confronto con la RSU e le organizzazioni sindacali con l'obiettivo di pervenire ad una ridefinizione del sistema incentivante e degli aspetti organizzativi delle strutture dell'Ateneo.

Sulla base di tale confronto, si è pervenuto, nell'ottobre 2016, alla definizione di alcune linee generali sulla cui base incardinare i nuovi processi organizzativi. L'idea di fondo è quella di declinare l'organizzazione in aree dirigenziali, volte al miglioramento della capacità gestionale dell'Ateneo e a favorire un approccio trasversale alle funzioni tecnico-amministrative attraverso l'integrazione delle competenze. Tali aree nascono anche dall'esigenza di trasformare l'attuale organizzazione verticistica cosiddetta "a pettine" in una organizzazione per processi. Ciò dovrebbe da un lato favorire una maggiore responsabilizzazione del personale e dall'altro consentire un'attività amministrativa orientata al risultato rispetto a quella classica basata sull'osservanza rigida delle procedure amministrative e delle competenze.

Nel 2017 è stato avviato e completato l'iter concorsuale per una nuova figura dirigenziale da inserire nell'organigramma dell'Ateneo. A livello apicale, la riorganizzazione ha visto l'individuazione di due aree dirigenziali:

1. AREA AFFARI GENERALI, APPALTI E SANITÀ nella quale l'Ateneo ha messo a sistema specifiche competenze finalizzate ad una rapida revisione e implementazione dei processi amministrativi relativi all'applicazione del nuovo codice degli appalti;
2. AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA, nella quale l'Ateneo ha voluto promuovere forme integrate di pianificazione delle risorse materiali ed economico-finanziarie nell'ambito della programmazione strategica ed operativa (integrazione ciclo finanziario e ciclo della performance).

Tali Aree sono poi declinate in Divisioni tecniche e amministrative, che a loro volta sono organizzate in uno o più Uffici, che costituiscono le unità organizzative di base, con un superamento della logica numerica finora adottata per le Ripartizioni. Sono inoltre previsti tre Centri di Servizio di Ateneo. A livello di Centri di Servizio di Ateneo, nel processo di riorganizzazione attuato nel 2017 si evidenzia la costituzione del Centro Servizi Informatici, nato dalla fusione fra il SIA e il CESMI, con l'obiettivo di sviluppare sinergie fra le competenze professionali presenti, dare impulso alla digitalizzazione dell'Ateneo e migliorare la programmazione e razionalizzare degli acquisti di beni e servizi "IT".

Al fine di garantire un'organizzazione capace di perseguire con efficacia ed efficienza gli obiettivi strategici di Ateneo, l'Università Politecnica delle Marche ha messo in campo diversi strumenti organizzativi.

Il primo di questi è legato al presidio del ciclo della performance con l'istituzione di un'apposita struttura (Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi amministrativi) collocata nell'ambito di un'Area dirigenziale (Amministrazione e Finanza) con l'obiettivo di integrare le diverse programmazioni svolte in Ateneo e di favorire la comunicazione e la condivisione degli obiettivi in tutta l'organizzazione promuovendo incontri e momenti di dialogo al fine di una costante crescita culturale da parte delle strutture, dei responsabili e del personale.

Il secondo strumento riguarda forme di incentivazione per il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo. Tale strumento può trovare applicazione nei diversi livelli organizzativi: a livello di singolo dipendente, a livello di unità organizzative, a livello di processi favorendo azioni trasversali per il miglioramento del servizio verso gli utenti.

L'Ateneo ha da sempre promosso forme di incentivazione a livello di singolo dipendente e già nel 2017 aveva introdotto una parte variabile nell'indennità dei responsabili delle Unità organizzative il cui riconoscimento è condizionato al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di cui è responsabile.

Il 2018 vede un ulteriore passo verso l'integrazione fra organizzazione e piano strategico introducendo un budget di incentivazione assegnato alle diverse unità organizzative al fine di favorire progettualità per:

- perseguire gli obiettivi operativi
- promuovere processi organizzativi trasversali finalizzati al miglioramento dei servizi verso l'utente.

Il terzo strumento riguarda l'implementazione di una cultura organizzativa per processi. Dal 2017 si è avviato, sulla base del piano integrato 2017-2019 e sulla base degli obiettivi e azioni strategiche una prima mappatura dei processi attualmente attribuiti per competenza a ciascuna struttura, al fine di superare l'attuale rigida distinzione, adottando una logica di coordinamento. Dopo un primo momento di formazione fatto nei mesi di

dicembre 2016 e gennaio 2017 a tutte le strutture dell'ateneo (Amministrazione centrale e Strutture didattico scientifiche) si è avviato un percorso sperimentale con altri Atenei per lo sviluppo di specifiche competenze organizzative basate sui processi.

In base a tale approccio, i principi guida nella definizione della nuova organizzazione sono:

- mappatura dei processi attribuiti per "competenza" a ciascuna struttura;
- reingegnerizzazione dei processi per superare l'attuale "separazione" fra gli Uffici e le Divisioni basata sulla rigida distinzione delle competenze;
- superamento della funzione sovra ordinazione gerarchica con quella di coordinamento;
- propensione al lavoro di gruppo;
- centralità ai risultati della struttura.

Ai suddetti fattori ci si è ispirati con riguardo all'organizzazione del Servizio Statistico, di Valutazione e di Qualità (ora Divisione Statistica e di Valutazione) ed all'organizzazione del Centro Servizi informatici (CSI), derivante dall'accorpamento del CESMI e del Servizio informatico d'Ateneo (OD n. 310 del 4/08/2016) che nella loro strutturazione interna anticipano il nuovo modello organizzativo.

Con l'Ordinanza Dirigenziale n. 736 del 11/10/2018 si è ritenuto necessario rivedere in parte l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale prevedendo, in particolare:

- l'ampliamento delle competenze dell'attuale Divisione Provveditorato, Economato e Patrimonio (ridenominata Divisione Logistica, Economato, Patrimonio) per far fronte alle esigenze di coordinamento per l'acquisizione di beni e servizi delle Strutture dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture Didattico Scientifiche creando dove possibile economie di scala;
- una più funzionale suddivisione degli Uffici afferenti alla Divisione Risorse Umane per rispondere alle esigenze dell'utenza interna, in particolare per gli aspetti legati alle pensioni e alla gestione delle presenze del personale tecnico amministrativo;
- un assetto più composito dell'Ufficio Segreteria di Direzione e Gestione dei Flussi Documentali in considerazione del ruolo strategico rivestito dall'Ufficio ed alla luce delle disposizioni del Codice per l'Amministrazione Digitale;

Considerata la presenza di una sola figura dirigenziale oltre al Direttore Generale si è proceduto inoltre alla riduzione delle Aree Dirigenziali; confermando la sola Area Amministrazione e Finanza a sua volta organizzata in Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione e Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi

Con O.D. n. 11 del 15/01/2019 sono state infine introdotti i seguenti cambiamenti organizzativi pur senza modificare l'impostazione dell'organizzazione generale:

- istituzione a staff della direzione generale, della Divisione Salute e Sicurezza - Servizio Centrale di Prevenzione e Protezione, e al suo interno di un nuovo Ufficio Ambiente;
- istituzione all'interno della Divisione Statistica e di valutazione dell'ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione.

Nel presente documento di programmazione integrata permane, in rapporto alla precedente pianificazione strategica, un'attenzione particolare alla prosecuzione del processo di digitalizzazione ed alla valorizzazione delle risorse umane, sia tramite il prosieguo dei processi di riorganizzazione sia tramite sempre più incisive politiche di formazione. In tal senso, il 2019 sarà caratterizzato da un percorso formativo per i responsabili delle Divisioni e Uffici dell'Ateneo finalizzato ad accrescere la cultura e le capacità organizzative e ad avviare una riflessione su un nuovo approccio organizzativo a livello di processi e strutture.

3.1.8. Integrazione tra Piano Strategico e benessere organizzativo (le indagini di clima e il coinvolgimento dell'utenza)

(per assicurare coerenza con la normativa relativa alla valutazione della performance)

Le indagini di clima costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del D.lgs. n.150/2009

che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo, anche se le recentissime innovazioni normative pongono le predette indagini in una visione più ampia quale possibile strumento di valutazione della performance organizzativa.

Il D.lgs. 74/2017, che integra il D.lgs. 150/2009, prevede la partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative tramite la comunicazione diretta all'OIV e la rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione.

È inoltre prevista l'implementazione per la Pubblica Amministrazione di sistemi di *customer satisfaction*.

Nel corso del 2018 sono state predisposte le "Linee guida per una rilevazione sul benessere organizzativo" ed è stato costituito, con provvedimento del Direttore Generale n. 794 del 31/10/2018, un Gruppo di Lavoro sul Benessere Organizzativo con lo scopo di definire le modalità di rilevazione dell'opinione dell'utenza interna e esterna, le modalità di indagine e le relative fasi e tempistiche.

Tale gruppo ha il compito di:

- ✓ individuare la tipologia di rilevazione ed il questionario da somministrare
- ✓ proporre la relativa tempistica di rilevazione (annuale e/o triennale)
- ✓ individuare eventuali altre modalità di indagine (es *focus group* per settori omogenei: responsabili divisioni, segretari amministrativi, etc.)
- ✓ realizzare una mappatura degli altri strumenti di indagine già in essere nell'ateneo al fine di coordinare in una visione unitaria i vari strumenti di ascolto dell'utenza interna ed esterna in un'ottica di valutazione complessiva della performance organizzativa
- ✓ predisporre progetti di rilevazione on line su appositi questionari.

Il Gruppo di Lavoro ha avviato una fase di integrazione delle domande del questionario sul benessere organizzativo sulla base di quelle previste nel questionario INAIL relativo allo stress lavoro correlato.

Nel corso 2018 si sono svolte due riunioni nelle quali si è programmato che la rilevazione del benessere organizzativo sarà effettuata, nei primi mesi del 2019, tramite questionari differenziati rivolti al personale docente e tecnico-amministrativo.

Tali questionari rappresentano elementi imprescindibili e preziosi ai fini della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della produttività interna, da utilizzare come ulteriore indicatore di valutazione della performance d'Ateneo.

In considerazione delle predette innovazioni normative l'Amministrazione ritiene necessaria una valutazione multidimensionale della performance, non solo in rapporto al raggiungimento di target definiti ma anche in relazione all'opinione dell'utente sulla qualità dei servizi erogati, come esplicitato nel SMVP.

Di conseguenza i questionari già presenti relativi alla valutazione della didattica dei singoli insegnamenti sono stati implementati con ulteriori domande relative ai servizi di supporto collegati alla didattica, prevedendo specifiche domande attinenti la valutazione dell'organizzazione complessiva degli insegnamenti, del servizio svolto dalla Segreteria degli Studenti, delle aule e spazi studio, delle biblioteche e laboratori, delle attrezzature per la didattica, delle piattaforme online e della rete wireless.

La rilevazione di *customer satisfaction*, avviata dall'Ateneo, è rivolta in particolare alle tre principali categorie di stakeholder interni:

- gli studenti;
- il personale docente;
- il personale tecnico e amministrativo.

La previsione è quella di procedere con rilevazioni periodiche, quale strumento per l'analisi e il miglioramento della performance organizzativa, volte a rilevare la cultura organizzativa dominante, ad ascoltare e mobilitare le energie presenti nell'organizzazione, a definire percorsi e strumenti di miglioramento continuo per l'ottimizzazione dei processi organizzativi e gestionali e la valorizzazione del capitale umano.

4. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2018-2020

La presente sezione del Documento di programmazione integrata 2019-2021 costituisce l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza relativo al triennio 2018-2020 (d'ora in poi RTPCT). Tale aggiornamento è stato realizzato in ottemperanza alla Legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e sulla base delle indicazioni fornite dai Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'Anac, nonché alla luce dell'Atto di indirizzo del Miur emanato in data 15.05.2018 relativamente all'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione.

4.1. Quadro normativo

I principali provvedimenti normativi adottati nel corso dell'anno 2018 che riguardano le azioni in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ai quali fare riferimento per la redazione della presente Piano sono: **l'Atto di indirizzo del Miur emanato in data 15.05.2018** relativamente all'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione e **l'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione** approvato con delibera n. n. 1074 del 21 novembre 2018 dell'Anac.

Va altresì citato in questa sede, l'Aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (adottato con delibera n. 1208 del 22.11.2017 dell'Anac), che ha costituito il documento fondamentale per la redazione del precedente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. L'importanza che tale PNA riveste tuttora rispetto ai precedenti, è dovuta al fatto che l'Anac ha dedicato un'intera sezione del Piano alle istituzioni universitarie, riconoscendo, come più volte richiesto, le peculiarità che sono proprie delle stesse. L'Università Politecnica delle Marche ha già proceduto nel proprio PTPCT 2018-2020 (adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 609 del 31.01.2018) a effettuare una approfondita analisi delle raccomandazioni fornite dall'Anac e ha illustrato quali di esse sono state inserite quali obiettivi operativi da attuare nell'arco del triennio di validità del Piano stesso. Si richiama pertanto in tale sede tutto quanto già fatto oggetto di esame nel PTPCT adottato lo scorso gennaio.

Alla luce delle indicazioni fornite dal Miur a maggio del 2018 con il suddetto Atto di indirizzo, l'Ateneo ha predisposto inoltre un'integrazione del proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 797 del 1.08.2018) al fine di recepire in modo più completo e puntuale le indicazioni fornite dall'anc.

L'atto di indirizzo del Miur è strutturato in tre parti:

- 1) la prima contiene una ricognizione degli interventi richiesti dall'Anac che esigono provvedimenti di tipo regolatorio, di rango legislativo/normativo o amministrativo;
- 2) la seconda, contenente una ricognizione degli interventi richiesti dall'Anac direttamente alle Università;
- 3) la terza riguardante "Istituti di particolare interesse per il sistema universitario e della ricerca" cui ha dato il proprio contributo l'Anac come previsto dal predetto Aggiornamento 2017 del PNA .

In sede di integrazione del PTPCT si sono approfonditi i temi affrontati dal Miur nella seconda e nella terza parte dell'Atto di indirizzo (essendo quelli contenuti nella prima dipendenti da interventi di tipo regolatorio di carattere generale e, come tali fuori, dall'ambito di azione dei singoli atenei) e alle considerazioni ivi illustrate si fa integrale riferimento.

Per quanto riguarda **l'Aggiornamento 2018 del Piano Nazionale Anticorruzione** si rileva per quanto d'interesse in questa sede che lo stesso presenta – in coerenza il metodo già seguito in precedenza dall'Anac - una parte generale e una parte speciale rivolta alle Agenzie fiscali, alle procedure per la gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione, alle procedure di gestione dei rifiuti e alle semplificazioni previste per i Piccoli Comuni; la parte speciale non riguarda quindi gli Atenei.

La parte generale contiene preliminarmente la presentazione dei risultati di una **indagine commissionata all'Università Tor Vergata per verificare l'evoluzione della qualità dei Piani adottati dalle pubbliche amministrazioni e al fine di valutare la congruità di tali documenti programmatici rispetto alle indicazioni fornite dall'Anac nei PNA**. In linea generale si è registrato un generale miglioramento della qualità dei Piani adottati nei due trienni presi a riferimento (2015-2017 e 2017-2019) con riferimento alle principali fasi del processo di gestione del rischio e con riferimento alla qualità delle attività di mappatura dei processi delle aree definite come obbligatorie o generali. Permangono invece delle criticità con riguardo alla mappatura delle aree cd. "ulteriori" o specifiche, nonché per quanto riguarda la fase di valutazione e ponderazione del rischio.

La attività di indagine condotta dall'Università di Tor Vergata ha riguardato anche **lo stato di attuazione della disciplina in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza** da parte di 340 **società in controllo pubblico**. L'indagine è stata condotta sulla base di alcuni indicatori predefiniti quali: la creazione di un'autonoma sezione "Amministrazione/Società trasparente" sul sito; l'adozione del modello di organizzazione e gestione (MOG) ex d.lgs. 231/2001; la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) e/o Responsabile della trasparenza (RT); l'adozione di misure volte alla prevenzione della corruzione in un autonomo documento o in un'apposita sezione del (MOG) che tengano luogo del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTCP) e/o di misure che tengano luogo del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI); l'individuazione delle aree di rischio; l'adozione di un Codice di comportamento e/o di un Codice disciplinare; l'adozione di un Codice etico; l'adozione di una procedura di inoltro e gestione delle segnalazioni di illeciti (whistleblowing); l'adozione e relativa pubblicazione di misure organizzative e/o procedure per garantire il diritto di accesso civico "semplice", generalizzato e accesso documentale (ex l. 241/1990). Tali profili hanno rivestono particolare utilità – unitamente agli altri già previsti dall'Ateneo – per il monitoraggio sullo stato di attuazione della disciplina in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che l'Ateneo ha condotto nei confronti dei propri enti partecipati come verrà meglio illustrato in seguito.

La parte generale dell'Aggiornamento 2018 del Piano Nazionale Anticorruzione prosegue poi con la **precisazione dei compiti che spettano al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, con particolare riferimento ai poteri di verifica, controllo e istruttori dello stesso laddove siano segnalati casi di presunta corruzione**.

Al riguardo l'Anac riporta nel PNA le considerazioni già svolte dalla stessa nella delibera n. 840 del 2 ottobre 2018. Innanzitutto viene evidenziato che dalla lettura delle norme si desume il principio di carattere generale secondo cui non spetta al RPCT l'accertamento di responsabilità (e quindi la fondatezza dei fatti oggetto di segnalazione), qualunque natura esse abbiano. Ai fini dell'accertamento delle eventuali responsabilità, il RPCT è tenuto a fare riferimento agli organi preposti appositamente sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno, valorizzando così un modello di poteri del RPCT strettamente connessi, e non sovrapponibili, con quello di altri soggetti che hanno specifici poteri e responsabilità sul buon andamento dell'attività amministrativa nonché sull'accertamento di responsabilità.

Dopo l'esame del quadro normativo l'Anac rinvia ad apposite Linee Guida sui poteri istruttori del RPCT nel caso di segnalazioni che derivano da *whistleblower* che sono in via di emanazione. Quindi, esclude che al RPCT spetti accertare responsabilità e svolgere direttamente controlli di legittimità e di regolarità amministrativa e contabile degli atti e provvedimenti delle amministrazioni di appartenenza.

Sui poteri istruttori degli stessi RPCT, e relativi limiti, in caso di segnalazioni di fatti di natura corruttiva l'Anac ha invece valutato positivamente la possibilità che il RPCT possa acquisire direttamente atti e documenti o svolgere audizioni di dipendenti nella misura in cui ciò consenta al RPCT di avere una più chiara ricostruzione dei fatti oggetto della segnalazione. Viene precisato al riguardo che tali poteri si inseriscono e vanno coordinati con quelli di altri organi di controllo interno delle amministrazioni al fine di ottimizzare, senza sovrapposizioni o duplicazioni, l'intero sistema di controlli previsti nelle amministrazioni anche al fine di contenere fenomeni di *maladministration*. I poteri istruttori predetti vanno pertanto esercitati ogni qualvolta siano necessari per

individuare quale tra i vari organi di controllo interni e/o esterni spetti poi il potere di accertare le eventuali responsabilità e quindi ai quali il RPCT deve trasmettere gli atti relativi alle segnalazioni ricevute.

La figura del RPCT viene ulteriormente analizzata nella parte generale dell'Aggiornamento per l'anno 2018 del PNA anche per quanto riguarda **i poteri di indagine e di intervento che spettano all'Anac nei casi di revoca dell'incarico di RPCT** da parte delle amministrazioni, ogni qualvolta la revoca si appalesi quale misura discriminatoria nei confronti dell'RPCT stesso. Al fine di consentire all'Autorità di poter esercitare il potere attribuitole dalla legge sui provvedimenti di revoca del RPCT, nel caso in cui emerga la possibile esistenza di una correlazione tra la revoca e le attività svolte dal RPCT in materia di prevenzione della corruzione, viene precisato che è onere delle amministrazioni comunicare tempestivamente all'Autorità l'adozione degli atti di revoca del RPCT. Poiché il termine a disposizione dell'Autorità per le verifiche cui è tenuta è di soli trenta giorni dal momento del ricevimento dell'atto, è necessario che la comunicazione sia corredata di tutta la documentazione relativa al procedimento di revoca nonché di ogni altro documento ritenuto utile a chiarire i motivi della stessa. Trattandosi di un procedimento che l'Autorità conduce allo stato degli atti e poiché, come anche più volte emerso nel corso dell'attività svolta in merito dall'ANAC, è di rilievo tenere conto anche di elementi istruttori in grado di rappresentare eventuali osservazioni e valutazioni del RPCT revocato, è necessario che siano trasmessi insieme alla revoca eventuali atti e osservazioni prodotti dal RPCT nell'ambito del predetto procedimento. Infine è previsto che le amministrazioni e gli altri soggetti interessati provvedono, su impulso dell'Autorità, al riesame del provvedimento di revoca laddove quest'ultima rilevi, a seguito dell'istruttoria, la possibile esistenza di una correlazione tra la revoca e le attività svolte dal RPCT in materia di prevenzione della corruzione.

Ancora nella parte generale del PNA 2018 viene affrontato il tema della **compatibilità delle norme che prevedono obblighi di pubblicazione**, anche di dati personali, con quelle che reca la nuova disciplina in tema di riservatezza (**Regolamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo - GDPR** e decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali - decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - alle disposizioni del Regolamento stesso).

Al riguardo l'Anac stabilisce che *“Il regime normativo per il trattamento di dati personali da parte dei soggetti pubblici è rimasto sostanzialmente inalterato essendo confermato il principio che esso è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento. Pertanto, fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione (art. 1, d.lgs. 33/2013), occorre che le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione. Giova rammentare, tuttavia, che l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei 23 dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di “responsabilizzazione” del titolare del trattamento. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d)”*.

Interessante è ancora quanto rileva l'Anac con riguardo ai **rapporti tra RPCT e Responsabile della Protezione dei dati (RPD)** figura questa introdotta appunto dal predetto Regolamento UE. In primo luogo l'Anac sconsiglia di far coincidere nella medesima persona il ruolo di RPCT e del RPD in quanto si potrebbe

rischiare di limitare l'effettività dello svolgimento delle attività riconducibili alle due diverse funzioni, tenuto conto dei numerosi compiti e responsabilità che la normativa attribuisce all'uno e all'altro.

L'Ateneo ha pienamente condiviso (e anticipato) tale indicazione dell'Anac avendo provveduto ad individuare il proprio RPD nella Dott.ssa Rosalba Sacchettoni, già Responsabile della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi.

Ancora, l'Anac evidenzia come *“per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il RPD costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, anche se naturalmente non può sostituirsi ad esso nell'esercizio delle funzioni. Si consideri, ad esempio, il caso delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato che, per quanto possano riguardare profili attinenti alla protezione dei dati personali, sono decise dal RPCT con richiesta di parere al Garante per la protezione dei dati personali ai sensi dell'art. 5, co. 7, del d.lgs. 33/2013. In questi casi il RPCT ben si può avvalere, se ritenuto necessario, del supporto del RDP nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici ma limitatamente a profili di carattere generale, tenuto conto che proprio la legge attribuisce al RPCT il potere di richiedere un parere al Garante per la protezione dei dati personali. Ciò anche se il RPD sia stato eventualmente già consultato in prima istanza dall'ufficio che ha riscontrato l'accesso civico oggetto del riesame”*.

L'Anac nel PNA 2018 ritorna anche sul tema **dei codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni** rilevando di nuovo la scarsa innovatività dei codici di amministrazione definiti “di prima generazione”, in quanto adottati a valle dell'entrata in vigore del d.P.R. 63/2013 e delle prime Linee Guida ANAC dell'ottobre del 2013. Rileva l'Anac che *“tali codici, infatti, si sono, nella stragrande maggioranza dei casi, limitati a riprodurre le previsioni del codice nazionale, nonostante il richiamo delle Linee guida ANAC sulla inutilità e non opportunità di una simile scelta. Il codice di amministrazione ha il ruolo di tradurre in regole di comportamento di lunga durata, sul versante dei doveri che incombono sui singoli pubblici dipendenti, gli obiettivi di riduzione del rischio corruttivo che il PTPC persegue con misure di tipo oggettivo, organizzativo (organizzazione degli uffici, dei procedimenti/processi, dei controlli interni). Questa necessaria connessione, che si è perduta nei Codici di amministrazione di prima generazione, dovrà essere recuperata con un nuova, seconda generazione di Codici di amministrazione che l'ANAC intende promuovere con l'adozione di nuove Linee guida in materia, tanto di carattere generale quanto di carattere settoriale. Con le Linee guida generali si daranno istruzioni alle amministrazioni quanto ai contenuti dei codici (doveri e modi da seguire per un loro rispetto condiviso), al procedimento per la loro formazione, agli strumenti di controllo sul rispetto dei doveri di comportamento, in primo luogo in sede di responsabilità disciplinare.”*

Viene altresì anticipato che le predette Linee guida saranno emanate nei primi mesi dell'anno 2019. Sarà pertanto quella l'occasione in cui l'Università Politecnica delle Marche affronterà l'opportunità di predisporre un unico codice ovvero di individuare adeguate misure di coordinamento tra il codice etico e il codice di comportamento come indicato dall'Anac nell'Aggiornamento 2017 del PNA e come già programmato dall'Ateneo nel precedente Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. In tale sede l'Ateneo valuterà la possibilità di introdurre nel codice di comportamento disposizioni specifiche indicate dall'Anac e dal Miur in tema di doveri dei docenti, del pta e degli studenti; in tema di correttezza e trasparenza nelle attività dei gruppi di ricerca e di valutazione; in tema del potere di controllo che i direttori di dipartimento sono chiamati ad esercitare sul corretto svolgimento dei compiti didattici da parte dei docenti.

Infine l'Anac torna a ribadire l'importanza che le pubbliche amministrazioni si attivino per garantire l'attuazione delle norme sul *pantouflage* nonostante essa stessa riconosca le criticità di una norma troppo generica e delle disposizioni in tema di rotazione tanto di quella ordinaria, quanto, e soprattutto, straordinaria.

Al quadro normativo più recente appena citato, devono aggiungersi tutti i provvedimenti normativi intervenuti nel corso degli anni già esaminati nei precedenti Piani e che continuano a indirizzare le azioni programmate dall'Università per il triennio 2019-2021.

OGGETTO E FINALITÀ

L'adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione è individuata dalla Legge 190/2012 quale principale e fondamentale misura di contrasto alla corruzione a cui è tenuta ogni singola pubblica amministrazione. L'implementazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza è considerato un obiettivo strategico dell'Ateneo. Il rilievo di obiettivo strategico è stato riconosciuto – come già detto - nell'ambito del Piano Strategico 2017- 2019 e lo stesso è stato declinato in tre azioni strategiche che a loro volta si traducono in n. 31 obiettivi operativi che sono assegnati alle Strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio e alle Strutture didattico-scientifiche (come risulta dall'Allegato "A" e "B" del presente Documento di programmazione integrata).

Nella predisposizione del Piano triennale è statuito che le pubbliche amministrazioni debbano attenersi a quanto prevede il Piano Nazionale Anticorruzione che appunto fornisce indicazioni utili ad individuare e programmare le attività di prevenzione della corruzione, prime tra tutte l'analisi del grado di rischio al quale sono esposti i procedimenti di competenza delle amministrazioni stesse. Nel Piano triennale ciascuna pubblica amministrazione indica poi le misure da adottare per eliminare o comunque ridurre al minimo il rischio rilevato di esposizione a fenomeni corruttivi.

4.2. Analisi del contesto

L'analisi del rischio è preceduta dall'analisi del contesto esterno e dal contesto interno, quest'ultima con l'indicazione dei soggetti/attori delle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

4.2.1. Analisi del contesto esterno

Con riguardo all'analisi del contesto esterno, in questa sede si richiamano i dati di carattere generale sulla criminalità presente nel territorio presentati nel precedente Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018. Tali dati evidenziavano che mentre fino a quale anno fa il territorio marchigiano presentava una situazione sicuramente migliore rispetto a quella di gran parte del resto del Paese, già a partire dagli ultimissimi anni si assiste a un progressivo deterioramento di quella originaria condizione di relativa tranquillità della regione che tende – purtroppo – ad allinearsi a quella di regioni limitrofe, Abruzzo, Umbria ed Emilia – Romagna. Infatti anche nella Regione Marche le Forze dell'Ordine descrivono un progressivo aumento della presenza delle organizzazioni criminali italiane e straniere. Nell'ultima relazione del gennaio 2015 la DNA segnala che la Regione è esposta al potenziale rischio di infiltrazione della criminalità organizzata che potrebbe acquisire la gestione diretta e/o indiretta di alcune realtà economiche regionali e che costituiscono pertanto un vero e proprio pericolo per il tessuto socio-economico della Regione. Senza dubbio le Marche offrono un habitat favorevole allo sviluppo di attività illecite e ciò è dovuto anche dall'avvento della crisi nei vari settori del territorio (quello calzaturiero su tutti), ma anche dalla costruzione di grandi opere come la Terza Corsia dell'A14, la Quadrilatero ed oggi la ricostruzione post-terremoto. Nelle Marche l'intensità della presenza criminale inizia ad essere preoccupante nelle province di Ancona ed Ascoli Piceno anche se si mantiene complessivamente su livelli medio bassi nel resto del territorio. E' quanto emerge dal quarto Rapporto Agromafie in Italia elaborato da Coldiretti, Eurispes e Osservatorio sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agroalimentare, presentato a Roma nel febbraio 2017 alla presenza di Ministri e vertici delle forze dell'ordine e della magistratura.

A gennaio 2018, alla vigilia dell'inaugurazione dell'anno giudiziario, il procuratore generale Sergio Sottani, sottolinea come il pericolo di associazioni criminali che operano con il metodo mafioso è sempre più presente in vista anche della ricostruzione delle zone terremotate.

Per i procedimenti penali invece l'attenzione va soprattutto a quelli inerenti i reati di stalking, violenza sessuale e i maltrattamenti (+22%) che vedono come persone offese per lo più il sesso femminile. Sullo stesso segnale di guardia sono i reati informatici e **contro la pubblica amministrazione (+59 %)**, la bancarotta e il falso in bilancio (+26%) e i reati legati al traffico di sostanze stupefacenti (10%) con grossi sequestri effettuati proprio nelle Marche. *“Il rischio di infiltrazione mafiosa – dice Sottani – è sempre più concreto, così come dimostrato*

anche di una recente sentenza del Tribunale di Macerata che ha riconosciuto la sussistenza dell'associazione mafiosa in ordine ad un complesso processo concluso in primo grado il 22 gennaio scorso. Il pericolo ha subito un netto aggravamento a seguito del sisma dell'agosto e dell'ottobre 2016, per l'evidente attrattiva costituita dall'investimento economico nella fase della ricostruzione". "Il rischio che le mafie possano infiltrarsi nel nostro territorio è sempre più concreto. Dunque, massima attenzione alle attività legate alla ricostruzione post terremoto e alla mole di soldi che girerà nelle Marche". Il Procuratore parla di segnali già arrivati. Uno partito da Napoli e che riguarda gli appalti per la costruzione delle casette, le Sae (soluzioni abitative di emergenza), anche nelle Marche. L'altra è arrivata dall'Anac, di soggetti collegati alla camorra e già legati al territorio che riguardano i subappalti per la ricostruzione. E ancora il caporalato nei cantieri delle Sae, segnalato nel Maceratese da un sindacato. «Insieme alla Procura distrettuale – continua Sottani – abbiamo chiesto di istituire un centro Direzione Investigativo Antimafia nel capoluogo di regione per il raggiungimento di adeguati obiettivi investigativi».

Dall'esame della Relazione su Giustizia e Sicurezza nella Marche realizzata dalla Regione Marche – P.F. Performance e Sistema Statistico (dati disponibili a settembre 2018), si ricavano le seguenti informazioni: nel 2016 il numero dei delitti nella regione Marche è di 47.067, quasi il 2% dei delitti in Italia (2.487.389). Se si confronta il quoziente di criminalità le Marche risultano al 5° posto nella graduatoria delle regioni italiane con una media di 3.055 delitti ogni 100.000 abitanti, al di sotto della media italiana (4.103). Le regioni più delittuose risultano essere l'Emilia Romagna e la Liguria (rispettivamente 5.162 e 5.095 delitti ogni 100.000 abitanti). Negli ultimi cinque anni il quoziente di criminalità è in costate diminuzione in linea con la media nazionale.

Ancora, nel 2016 il numero dei delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nelle Marche è di 47.067, in diminuzione dall'anno precedente (-12%) e in linea con la tendenza dal 2012 al 2016. Più della metà dei delitti, benchè in diminuzione, sono rappresentati dai furti (53%); seguono i danneggiamenti (9%) e le truffe e frodi informatiche (7%). Dal 2012 al 2016 c'è stato un forte aumento del numero dei delitti informatici (+113%), delle estorsioni (+45%) e una forte diminuzione delle ingiurie (- 84%), dei danneggiamenti (-45%) e delle contraffazioni di marchi e di prodotti industriali (-30%).

La situazione appena descritta e che emerge dall'analisi del contesto esterno non sembra poter avere un effetto diretto sulle attività istituzionali dell'Università, trattandosi di dinamiche che coinvolgono interessi commerciali ed economici estranei in quanto tali alle attività didattiche e di ricerca.

4.2.2. Analisi del contesto interno

L'Ateneo si presenta come una struttura particolarmente complessa che si articola in 12 Dipartimenti e 3 Facoltà, strutture didattiche e di ricerca che operano come strutture organizzative autonome, rette da propri organi decisionali e dotate di autonomia gestionale nei limiti fissati dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità. Tali strutture gestiscono autonomamente varie procedure amministrative, dal conferimento di collaborazioni a soggetti esterni, all'acquisizioni di servizi e forniture per le loro esigenze. Inoltre le presidenze e i dipartimenti svolgono le primarie funzioni di didattica e ricerca, che sono individuate sin dal Piano Nazionale Anticorruzione 2015 come specifiche aree di rischio delle Università. Nei dipartimenti universitari svolgono la loro attività i professori e ricercatori e nel Piano Nazionale Anticorruzione è espressamente statuito che gli indirizzi ivi forniti riguardano anche i professori e i ricercatori universitari per i quali le università devono assicurare l'adozione di iniziative e misure di prevenzione analoghe a quelle previste per il personale c.d. contrattualizzato, tenendo conto delle specificità dell'ordinamento universitario.

L'attività amministrativa è essenzialmente concentrata in Amministrazione centrale, che nel corso dell'anno 2017 è stata interessata da due importanti interventi di riorganizzazione. Nel suo complesso, la riorganizzazione varata nel 2017 ha rappresentato un cambiamento radicale ed innovativo rispetto al modello organizzativo precedente ed ha interessato l'intero sistema organizzativo dell'Amministrazione Centrale e, dopo quasi venti anni, anche tutte le strutture didattico – scientifiche dell'Ateneo. Con il nuovo modello è stata superata la parcellizzazione massiva delle "posizioni organizzative" per dare spazio ad una riconfigurazione delle medesime in modo più rispondente agli effettivi processi reali e soprattutto a quelli trasversali tra i vari uffici. Il

nuovo modello prevede, inoltre, un approccio all'organizzazione dinamico grazie alla possibilità di definire con strumenti di incentivazione progetti individuali e collettivi basati su obiettivi di performance sia in seno alle singole Strutture che a quelli comuni a più Strutture.

Si evidenzia inoltre che, ai fini della predetta riorganizzazione, sono stati fatti propri i principi di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo. Per effetto di tali interventi l'amministrazione centrale è ora articolata in 11 Divisioni e in 3 Centri di Servizi di Ateneo.

L'organigramma e l'organizzazione degli uffici è consultabile al seguente link:
<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/252610013400/M/902910013400/T/Organizzazione>

Le informazioni sugli organi di Ateneo (competenze, composizione, dati ex d.lgs. 33/2013, attività ecc..) sono reperibili al seguente link:

<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/777910010400/M/902910010400/T/Organi-di-indirizzo-politicoamministrativo>

I procedimenti posti in essere dagli uffici amministrativi sono disciplinati da specifiche normative di settore di valenza nazionale alle quali l'Università Politecnica delle Marche dà piena e completa applicazione; i procedimenti sono altresì presidiati da misure regolamentari e organizzative attuate da tempo che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione.

Per quanto riguarda infine eventi di corruzione nel senso ampio considerato nel Piano Nazionale Anticorruzione o ipotesi di reato, si segnala che nel corso dell'anno 2018 non sono pervenute segnalazioni che prefigurano responsabilità disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi, né sono stati avviati procedimenti disciplinari per fatti penalmente rilevanti a carico dei dipendenti.

Sono state effettuate n. 2 segnalazioni alla Commissione Etica di Ateneo al fine di accertare la violazione di alcune norme del codice etico. I due procedimenti aperti dinanzi la Commissione etica a novembre 2018 non si sono ancora conclusi.

4.3.I Soggetti:

Gli organi di indirizzo politico

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno degli Atenei, così come per le altre pubbliche amministrazioni, sono in primo luogo gli organi di indirizzo politico, nel caso specifico il Consiglio di Amministrazione. L'art. 1 comma 7 della legge 190/2012 statuisce infatti che l'organo di indirizzo politico individua, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione; il comma 8 dell'articolo citato statuisce che l'organo di indirizzo politico, su proposta del responsabile individuato ai sensi dal comma 7, entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta il Piano Triennale di prevenzione della corruzione. Il Piano nazionale Anticorruzione statuisce altresì che l'organo di indirizzo politico adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che sono direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 ribadiva la centralità della figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione presso ciascuna amministrazione. La figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione è stata interessata in modo significativo dalle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016. La nuova disciplina è volta a unificare in capo ad un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e a rafforzarne il ruolo, prevedendo che ad esso siano riconosciuti poteri e

funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative. Tale impostazione è stata ulteriormente ribadita dal Piano Nazionale Anticorruzione 2017, che individua il Direttore Generale il soggetto più idoneo a rivestire tale ruolo all'interno delle Università, in quanto tale *“figura viene scelta tra personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali, cui compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo nonché le funzioni, in quanto compatibili, previste all'art. 16 del d.lgs. 165/2001 per i dirigenti di uffici dirigenziali generali (art. 2, co. 1, lett. n) e o) della legge 30 dicembre 2010, n. 240”*.

Al riguardo si segnala che **la scelta di unificare in capo ad un unico soggetto le funzioni di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è già stata fatta dall'Università Politecnica delle Marche sin dal 2.10.2014**, data in cui il Consiglio di amministrazione con delibera n. 537 individuava nel Direttore Generale – allora nella persona del Dott. Giorgio Barchiesi – già Responsabile della prevenzione della corruzione, anche Responsabile per la Trasparenza. In data 1.12.2017 l'incarico di Direttore Generale dell'Università Politecnica delle Marche è stato affidato alla Dott.ssa Rosalba Valenti – già Dirigente preposto all'Area Affari generali, Appalti e Sanità - e con delibera n. 581 del 15.12.2017 la stessa è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale nomina è stata pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente”, è stata inserita nella banca dati dell'Anac e infine comunicata all'Autorità stessa con nota del Rettore prot. n. 1497 del 12/01/2018.

Ai sensi di quanto previsto dalla legge 190/2012, il Responsabile per la prevenzione della corruzione:

- predisporre ogni anno entro il 31 gennaio, coadiuvato dai diversi uffici dell'Ateneo, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che sottopone al Consiglio di Amministrazione;
- provvede entro lo stesso termine a definire le procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10 dell'art. 1 della legge 190/2012, i dipendenti destinati ad operare nei settori particolarmente esposti alla corruzione;
- provvede alla verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Amministrazione;
- provvede alla verifica della rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- provvede ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione di cui al comma 11 della legge 190/ 2012 congiuntamente al responsabile del relativo Servizio;
- predisporre ogni anno una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione e la pubblica sul sito web alla pagina “Amministrazione trasparente”;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

Nell'espletamento dei compiti previsti dalla legge 190/2012 sopra elencati, il Responsabile della prevenzione della corruzione può in ogni momento, anche su segnalazione del responsabile di ciascuna Divisione o struttura decentrata o di ciascun Centro di Ateneo:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo parzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;

- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il Piano Nazionale Anticorruzione ricorda che a fronte di questi poteri del Responsabile vi sono corrispondenti obblighi informativi che ricadono su tutti i soggetti coinvolti, già nella fase di formazione del Piano e, poi, nelle fasi di verifica del suo funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate. Inoltre, l'art. 8 del d.p.r. 62/2013 prevede un dovere di collaborazione dei dipendenti nei confronti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, dovere la cui violazione è sanzionabile disciplinarmente e da valutare con particolare rigore.

Ai sensi di quanto previsto dal D.lgs. 33/2013 il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza:

- svolge attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- decide, con provvedimento motivato, sulle richieste di riesame di istanze di accesso civico generalizzato.

Come già detto, nel corso dell'analisi del quadro normativo, l'Aggiornamento per l'anno 2018 del Piano Nazionale Anticorruzione approfondisce il tema dei poteri di verifica, controllo e istruttori del responsabile laddove siano segnalati casi di presunta corruzione. Quanto all'esame di tali indicazioni si rinvia a quanto già evidenziato sopra; in questa sede di segnala che il ruolo rivestito all'interno dell'Ateneo dalla Dott.ssa Rosalba Valenti (RPCT) di Direttore Generale garantisce proprio quella collaborazione stabile tra RPCT e organi di controllo - nel rispetto delle rispettive competenze - ritenuta quanto mai opportuna e funzionale proprio dall'Anac in quanto la reale efficacia del ruolo del RPCT dipende soprattutto dall'integrazione e dal coordinamento di tale soggetto con il sistema dei controlli interni dell'ente di riferimento.

I referenti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

All'interno dell'Università Politecnica delle Marche, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza non dispone di un ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso, bensì di una unità di personale di categoria D a supporto. Tuttavia è stata creata già nel corso dell'anno 2015 una rete di Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuati nei Direttori di Dipartimento e nei Presidi delle Facoltà per le strutture didattico - scientifiche, e nei Capi Divisione e i Capi Centro per l'Amministrazione centrale. Tali Referenti devono coordinarsi con il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza negli adempimenti prescritti dalle norme: svolgendo la necessaria attività informativa, di monitoraggio e assicurando l'osservanza delle misure contenute nel presente Piano per la parte di rispettiva competenza.

Tale misura organizzativa contribuisce alla realizzazione del "modello a rete in cui il RPCT possa effettivamente esercitare poteri di programmazione, impulso e coordinamento e la cui funzionalità dipende dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, partecipano dell'adozione e dell'attuazione delle misure di prevenzione" auspicato anche questo dall'Anac nel PNA 2018 quale condizione di efficacia dell'effettivo ruolo che la legge assegna al Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Inoltre, l'art. 1 comma 41 della legge 190/2012 prevede che i responsabili dei procedimenti e titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale. Tale segnalazione dovrà avvenire tempestivamente e dovrà essere effettuata direttamente al Responsabile della prevenzione della corruzione.

Il Nucleo di Valutazione

Un importante ruolo in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza è svolto poi dagli Organismi indipendenti di valutazione, che per le Università prendono il nome di **Nucleo di Valutazione**, ulteriormente rafforzato dal d.lgs. 97/2016 citato. Detti organismi, anche ai fini della validazione della relazione sulla performance, verificano che i Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Nelle Università che predispongono il Piano Integrato secondo le indicazioni dell'ANVUR, lo stretto legame intercorrente tra performance, trasparenza e anticorruzione viene maggiormente garantito dal fatto che, sin dal momento dell'elaborazione di tale unico documento di programmazione strategico-gestionale, tali istanze vengono coordinate nella fase dell'individuazione degli obiettivi e poi nella successiva fase di monitoraggio sullo stato di attuazione degli stessi.

In rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza l'OIV inoltre verifica i contenuti della relazione annuale sui risultati dell'attività svolta che il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza predispone annualmente. Resta fermo inoltre il compito del Nucleo di valutazione concernente l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza da parte dell'amministrazione di appartenenza così previsto dal d.lgs. 150/2009.

Gli altri soggetti coinvolti

Sono tenuti altresì a partecipare all'attuazione del presente Piano tutti i dipendenti dell'Università, osservando le misure di prevenzione contenute nello stesso e segnalando le situazioni di illecito di cui siano venuti a conoscenza nell'esercizio dei loro compiti, nonché i casi di personale conflitto di interessi in cui dovessero venirsi a trovare.

Le misure contenute nel presente Piano devono essere osservate anche dai collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione. Nel corso dell'anno 2016 l'Ateneo ha adeguato il proprio Regolamento prestazioni d'opera e i relativi contratti nel rispetto di tale prescrizione.

4.4.L'attività di analisi del rischio

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione deve contenere l'analisi del grado di esposizione al rischio di corruzione dei procedimenti svolti dall'amministrazione; già il primo Piano Nazionale Anticorruzione prevedeva che tale attività costituisse il "cuore" di ciascun Piano di prevenzione della corruzione. Tuttavia l'Anac nei Piani Nazionali Anticorruzione che si sono succeduti nel corso degli anni ha sempre registrato una generalizzata insufficiente analisi del rischio condotta dalle varie amministrazioni e raccomandava preliminarmente una mappatura completa dei processi da parte delle pubbliche amministrazioni e una conseguente più approfondita analisi dei rischi presenti nell'ambito degli stessi.

La Mappatura dei processi

La mappatura dei processi è propedeutica, se non indispensabile all'analisi del rischio a cui gli stessi sono esposti; l'Ateneo ha così individuato - già nell'ambito del Piano Integrato 2016 - "la mappatura dei processi" tra gli obiettivi operativi connessi all'obiettivo strategico del "Miglioramento della cultura amministrativa". Successivamente, nel documento di programmazione integrata **per il triennio 2017-2019, sono state associate alla attività di mappatura, le attività di analisi del rischio e le attività di riprogettazione**, ove necessario, del processo mappato per ridurre il rischio rilevato di esposizione al fenomeno corruttivo.

Si è già evidenziato come l'Anac abbia riscontrato un generalizzato ritardo di tutte le pubbliche amministrazioni su questo aspetto, ritardo che l'Anac stessa ricollega ad una oggettiva difficoltà riscontrata tra gli operatori di autoanalisi organizzativa (evidenziata anche nell'ultimo aggiornamento del PNA), per far fronte alla quale si è proposta di affiancare le amministrazioni in questa operazione. In effetti tale difficoltà sussiste anche per l'Università Politecnica delle Marche ma c'è da dire che per farvi fronte nel corso dell'anno 2017 si è proseguito nella attività di formazione specifica in tema di mappatura dei processi, già avviata nell'ultimo mese del 2016 e nel primo del 2017, con il Corso di formazione "La gestione organizzativa dell'ufficio: Modelli, strumenti, esperienze e applicazioni". L'attività di mappatura è stata quindi "guidata" da un esperto al fine di permettere agli attori coinvolti di prendere confidenza con la metodologia da applicare. Inoltre, in sede di riorganizzazione dell'amministrazione centrale di cui si è detto sopra, nel marzo 2017 è stata costituita un'apposita struttura, la "Divisione per la regolamentazione dei procedimenti amministrativi", all'inizio a staff della Direzione generale ed ora afferente alla Divisione Amministrazione e Finanza, con competenze, tra le altre, di supporto alle Divisioni e agli Uffici nella mappatura dei processi. Si può affermare pertanto che l'Ateneo si è dotato delle misure organizzative necessarie per affrontare le attività di mappatura dei processi, di analisi e di ponderazione dei rischi ad essi connessi ai fini dell'individuazione delle misure di prevenzione più adeguate al grado di rischio rilevato.

Nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 sono stati individuati 25 obiettivi operativi dedicati alla mappatura dei processi di competenza delle varie Divisioni e dei vari Uffici dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio e delle Strutture didattico-scientifiche e uno è assegnato alla Divisione per la regolamentazione dei procedimenti amministrativi proprio con il compito di supporto nella mappatura dei processi alle altre Divisioni e agli altri Uffici dell'Ateneo.

4.4.1. Le aree di rischio

c.d. generiche

La legge 190/2012 ha già individuato quattro aree di rischio ritenendole comuni a tutte le amministrazioni e che riguardano: i processi finalizzati all'acquisizione e progressione del personale; i processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici; i processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario e con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario. Con riguardo ai suddetti processi l'Ateneo ha già evidenziato nei precedenti Piani come il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo così come riconosciuto dal legislatore sussiste anche per i procedimenti adottati dall'Università Politecnica delle Marche e ha altresì evidenziato quali strumenti regolamentari adottati al fine di eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione. Inoltre, l'Ateneo già nel primo Piano di prevenzione della corruzione ha dato contezza del diverso grado di rischio di esposizione al fenomeno corruttivo rilevato con riguardo agli altri procedimenti di sua competenza e tale analisi è già stata riportata nel Piano Integrato 2016. Pertanto in questa sede ci si limita a rinviare a quanto ivi già illustrato.

c.d. specifiche

Per quanto riguarda le due peculiari aree di rischio per le Università (attività didattica e attività di ricerca) si è già detto più volte come l'Anac nel Piano Nazionale Anticorruzione per l'anno 2017 ha presentato una analisi della tipologia dei rischi corruttivi che possono presentarsi nello svolgimento dell'attività didattica e dell'attività di ricerca all'interno negli Atenei. Alla luce di tale analisi ha poi offerto alle università molteplici raccomandazioni su come intervenire per ridurre al minimo il rischio che tali eventi corruttivi possono concretizzarsi.

L'analisi di tali indicazioni dell'Anac e di quelle che sono le risposte e le azioni programmate dall'Ateneo sono state analiticamente riportate nel PTPCT 2018-2020 e nel documento di Integrazione allo stesso adottato ad agosto 2018 e a tali documenti si fa integrale rinvio.

In questa sede si segnala che nell'ambito della pianificazione strategica 2017-2019 l'Ateneo ha individuato importanti azioni perfettamente in linea con le indicazioni fornite dal Piano Nazionale Anticorruzione tanto in tema di ricerca quanto in tema di didattica come di seguito viene riportato.

Ricerca

In tema di ricerca, l'Anac prende atto della molteplicità dei fondi di finanziamento alla ricerca e che alla pluralità di fondi si associa una corrispondente pluralità di soggetti di *governance*. Allo stesso modo l'Anac constata che *“le attività di ricerca scientifica possono essere soggette a condizioni e perciò anche a regolazioni differenti secondo la natura dei finanziamenti o le caratteristiche intrinseche dell'attività*. Una conseguenza che può derivare da questo quadro di opportunità estremamente diversificato è una sorta di *“asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento che può finire per favori determinati ambiti o precisi soggetti rispetto ad altri”*. Si avverte quindi l'esigenza di superare possibili situazioni di differenti opportunità. Inoltre evidenzia che specifici rischi si annidano anche nei procedimenti di selezione dei valutatori con la conseguente possibilità che i valutatori siano soggetti portatori di interessi e non assolutamente imparziali come invece dovrebbero essere. Nella fase conclusiva dell'attività di ricerca è importante verificare l'effettivo svolgimento delle attività progettate e finanziate, nonché verificare i risultati conseguiti. Infine la fase dello svolgimento della ricerca risulta anch'essa particolarmente delicata, essendo necessario che vengano garantiti i diritti e le libertà dei componenti dei gruppi di ricerca

Pertanto ai singoli Atenei viene segnalato che una fondamentale misura da implementare è rappresentata da una maggiore trasparenza e informazione sulle opportunità di finanziamenti, sulle modalità di svolgimento delle procedure con chiara definizione *ex ante* dei criteri di ammissione e, ancora, sui risultati finali delle procedure e sugli esiti delle attività di ricerca.

Di seguito si indicano le azioni già individuate dall'Università Politecnica delle Marche nel Piano strategico 2017-2019 che concorrono a realizzare questa fondamentale misura di prevenzione della corruzione.

Azione I.2.1. Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call Per migliorare la capacità di attrazione delle risorse internazionali occorre un maggior coinvolgimento e stimolo di tutti i ricercatori attraverso un'azione informativa personalizzata per settore scientifico attraverso un approccio bottom-up.

Indicatori: • Contatti personalizzati verso ricercatori • Referenti specializzati per area scientifica

Azione I.2.2. Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi Potenziare la capacità progettuale dell'Ateneo attraverso la creazione di un gruppo di lavoro specializzato per il supporto alla redazione e gestione dei bandi valorizzando anche quei gruppi di ricerca con una minore esperienza nei finanziamenti competitivi.

Indicatori: • Istituzione del gruppo di lavoro • Progetti redatti con il supporto del gruppo di lavoro

Azione III.1.2. Migliorare la banca dati della ricerca. Dopo un periodo di sperimentazione, l'Ateneo intende sviluppare la banca dati della ricerca incrementando la mappatura delle conoscenze presenti nell'Ateneo, perfezionando i motori di ricerca e migliorando la sua interfaccia grafica.

Indicatori: • Sviluppo della nuova banca dati della ricerca • Popolamento della banca dati

Azione I.1.1. Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose. Il percorso formativo dei dottorandi, degli assegnisti di ricerca e dei nuovi ricercatori sarà arricchito con attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali, affinché l'Ateneo si doti di un potenziale umano adeguato a garantire il successo delle iniziative quantitativamente e qualitativamente elevate rispetto alla collocazione editoriale internazionale.

Indicatori: • Eventi formativi e seminari per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori • Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori

Didattica

Per quanto riguarda lo svolgimento dell'attività didattica l'Anac prospetta quali situazioni maggiormente delicate le possibili cattive condotte da parte dei docenti quali ad esempio le interferenze degli interessi personali con la svolgimento dei compiti istituzionali di didattica e di ricerca, situazioni di conflitto di interesse nello svolgimento degli esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche in veste di componente di commissioni.

Altra area ritenuta a rischio corruttivo è quella relativa al reclutamento dei docenti; deve osservarsi al riguardo che tale area rientra tra quelle comuni a tutte le pubbliche amministrazioni (c.d. aree di rischio generali ex art. 179 comma 16 legge 190/2012) che appunto include i concorsi e le prove selettive per l'assunzione del personale e le progressioni di carriera. Al riguardo si è già segnalato come l'Università dà applicazione della legge 240/2010 per quanto riguarda le norme sul reclutamento e la chiamata dei docenti, nel pieno rispetto delle previsioni sulle incompatibilità dei professori e ricercatori universitari all'interno dei dipartimenti universitari. Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano si valuterà l'opportunità di implementare le misure adottate fino ad oggi anche alla luce di quanto statuito dall'Anac con la delibera n. 209 del 1.03.2017.

Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario

L'Anac fa discendere la presenza di rischi di esposizione a fenomeni di corruzione dalla già rilevata presenza di una disorganicità nella disciplina sull'organizzazione e sul personale dovuta dalla pluralità di statuti di autonomia delle università che disciplinano a volte in modo difforme situazioni simili di incompatibilità e conflitto di interessi, con particolare riferimento al personale docente e ricercatore. L'Anac ritiene che le criticità al riguardo dipendano proprio da un alto livello di difformità applicativa.

Alla luce di tali considerazioni l'Anac ha individuato tre aree di rischio: la prima concerne il rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento ed è sostanzialmente un problema di scarso coordinamento tra l'uno e l'altro; la seconda riguarda l'applicazione delle cause di incompatibilità nei singoli atenei che come già detto sopra derivano dall'incertezza applicativa e da un alto livello di difformità applicativa; la terza attiene più propriamente ai procedimenti disciplinari e specificatamente alla composizione del collegio di disciplina e al potere di iniziativa laddove le eventuali violazioni siano commesse dal Rettore.

La partecipazione delle Università agli enti esterni

L'ultima area di rischio che l'Anac prende in esame nella sezione del Piano Nazionale Anticorruzione 2017 dedicata alle università è quella relativa alla partecipazione delle università a enti esterni, quali società, spin-off, associazioni, consorzi ecc.. In primo luogo l'Anac richiama l'attenzione delle università affinché le decisioni di costituire nuovi enti o partecipare ad enti già esistenti, siano saldamente ancorate a necessità che corrispondano a fini istituzionali. A tal fine si consiglia di adottare misure per la verifica rigorosa della sussistenza dei presupposti che legittimano la partecipazione agli enti esterni anche nel rispetto della legge 175/2016 e s.m.i. recante il "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica". Inoltre per tutto il periodo di partecipazione nell'ente esterno, gli atenei devono adottare adeguate misure di pubblicità su tali scelte, nonché osservare quanto previsto dagli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 22 d.lgs. 33/2013 e s.m.i., esercitare un controllo diffuso sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati, nonché verificare l'applicazione da parte degli enti partecipati della normativa anticorruzione e trasparenza sulla base di quanto prevedono le specifiche Linee guida adottate al riguardo dall'Anac.

Specifica area di rischio per l'Università Politecnica della Marche è rappresentata dai rapporti intercorrenti con l'Azienda ospedaliero – universitaria, relativamente all'attività assistenziale prestata dal personale universitario in convenzione. A tal fine si prevede, nell'ambito di validità del presente Piano, di individuare aree comuni di intervento in assolvimento degli obblighi derivanti dalla legge 190/2012.

4.5.L'attività di trattamento del rischio

L'attività di trattamento del rischio è la fase tesa ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, le amministrazioni non devono limitarsi a proporre astrattamente delle misure, ma devono opportunamente scadenzarle a seconda della priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

L'Ateneo nei precedenti Piani triennali di prevenzione della corruzione ha esposto quali misure di prevenzione della corruzione sono già state adottate (trasparenza, codice di comportamento, controlli sulle autocertificazioni, composizione commissioni giudicatrici, conferimenti incarichi, inconfiribilità e incompatibilità per gli incarichi dirigenziali, forme di tutela agli whistleblower e ancora formazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, sensibilizzazione e rapporto con la società civile) e che quindi sono a regime da tempo, e che trovano evidenza nel sito web; nonché di volta in volta quelle che si proponeva di realizzare nell'anno di riferimento del singolo Piano, per poi dare contezza nel Piano successivo dell'avvenuta attuazione o meno delle misure programmate.

L'attività di trattamento del rischio nel 2018

Per quanto riguarda l'area specifica **Ricerca** si indicano le azioni già individuate dall'Università Politecnica delle Marche nel Piano strategico 2017-2019 che concorrono a realizzare questa fondale misura di prevenzione della corruzione.

Azione I.2.1. Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call Per migliorare la capacità di attrazione delle risorse internazionali occorre un maggior coinvolgimento e stimolo di tutti i ricercatori attraverso un'azione informativa personalizzata per settore scientifico attraverso un approccio bottom-up.

Indicatori: • Contatti personalizzati verso ricercatori • Referenti specializzati per area scientifica

Azione I.2.2. Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi Potenziare la capacità progettuale dell'Ateneo attraverso la creazione di un gruppo di lavoro specializzato per il supporto alla redazione e gestione dei bandi valorizzando anche quei gruppi di ricerca con una minore esperienza nei finanziamenti competitivi.

Indicatori: • Istituzione del gruppo di lavoro • Progetti redatti con il supporto del gruppo di lavoro

Azione III.1.2. Migliorare la banca dati della ricerca. Dopo un periodo di sperimentazione, l'Ateneo intende sviluppare la banca dati della ricerca incrementando la mappatura delle conoscenze presenti nell'Ateneo, perfezionando i motori di ricerca e migliorando la sua interfaccia grafica.

Indicatori: • Sviluppo della nuova banca dati della ricerca • Popolamento della banca dati

Azione I.1.1. Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose. Il percorso formativo dei dottorandi, degli assegnisti di ricerca e dei nuovi ricercatori sarà arricchito con attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali, affinché l'Ateneo si doti di un potenziale umano adeguato a garantire il successo delle iniziative quantitativamente e qualitativamente elevate rispetto alla collocazione editoriale internazionale.

Indicatori: • Eventi formativi e seminari per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori • Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori

Con riguardo agli elementi di criticità rilevati in relazione all'area della **Didattica** si segnala che la comunità accademica si è dotata di un codice etico, quale insieme di principi e valori accettati e condivisi da tutti i soggetti che operano nell'Università, quali la trasparenza, l'imparzialità, il rispetto e la correttezza, la libertà accademica, le pari opportunità, la tutela della proprietà intellettuale, il rifiuto del nepotismo, la rimozione del conflitto di interessi. L'Ateneo inoltre tra i suoi organi contempla la Commissione etica con il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice etico nell'Ateneo, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, istruirle e provvedere su di esse.

Nel corso dell'anno 2018 il Senato accademico ha approvato il Regolamento di funzionamento della Commissione etica poi emanato con decreto rettorale n. 981 del 20.09.2018 consentendo così alla stessa di conseguire la piena operatività divenendo ulteriore strumento a presidio del rispetto dei principi condivisi enunciati nel codice etico: (https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi_di_Ateneo/Commissione_Etica/Regolamento_della_Commission_e_Etica . Alla fine dell'anno 2018 sono infatti arrivate alla Commissione etica due segnalazioni riguardanti comportamenti non conformi al codice etico posti in essere da due docenti. I relativi procedimenti non sono ancora conclusi.

Per quanto riguarda l'area di rischio relativa ai **Presidi per l'imparzialità dei docenti**, nel corso dell'anno 2018 l'Ateneo nell'ambito di una più generale revisione dello Statuto di autonomia e In ossequio alle indicazioni/raccomandazioni dell'Anac in tema di composizione del collegio di disciplina e della titolarità del potere di iniziativa disciplinare nel caso di violazioni compiute dal Rettore, ha recepito tali indicazioni nelle proposte di modifica del proprio Statuto. Tale scelta è stata compiuta anche in considerazione delle osservazioni fatte sul punto dal Miur, il quale ha rilevato che la disciplina contenuta nella legge 240/2010 non ostacola la previsione di una composizione anche esterna del collegio stesso come suggerita dall'Anac.

In particolare, per effetto delle modifiche introdotte, è previsto che il Collegio sia composto, oltre che due professori ordinari, da due professori e da due ricercatori, anche da due componenti esterni. I rappresentanti delle prime tre categorie sono eletti da tutti gli appartenenti alla categoria medesima tra coloro che sono a tempo pieno o che optino per il tempo pieno al momento dell'elezione. I componenti esterni sono designati dal Senato Accademico su proposta del Rettore.

E' inoltre previsto che il potere di iniziativa dei procedimenti disciplinari quando l'autore della presunta violazione è il Rettore spetti al Decano dell'Università Politecnica delle Marche.

Le proposte di modifica deliberate dagli Organi accademici (con delibere n. 427 del 23.10.2018 del Senato Accademico e n. 841 del 30.10.2018 del Consiglio di Amministrazione) sono state trasmesse al Miur con nota del Rettore prot. n. 49213 del 19.11.2018 ai fini dell'esercizio da parte del Ministero del prescritto parere ai sensi dell'art. 6 della legge 168/89 e dell'art. 2, comma 7 della legge 240/2010.

Altra criticità rilevata nell'ambito dei presidi per l'imparzialità dei docenti riguarda l'applicazione delle cause di incompatibilità allo svolgimento degli incarichi esterni da parte dei docenti nei singoli atenei che per l'Anac derivano dall'incertezza applicativa e da un alto livello di difformità applicativa. L'Anac chiede quindi agli Atenei di disciplinare nei propri regolamenti in modo tassativo i limiti dei regimi autorizzatori, sia sotto forma di eventuale contingentamento delle attività autorizzabili, sia sotto forme di limite al cumulo di attività per singolo docente e ricercatore.

In ossequio a tali indicazioni nel corso dell'anno 2018, l'Ateneo ha approvato il nuovo Regolamento sugli incarichi esterni dei Professori e Ricercatori approvato con Delibera del Senato Accademico del 31/07/2018 ed emanato con Decreto rettorale n. 980 del 20.09.2018

https://www.univpm.it/Entra/Albo_Ufficiale_on_line/Regolamenti/Regolamento_sugli_incarichi_esterni_dei_Professori_e_Ricercatori).

Nel suddetto Regolamento sono state disciplinate le ipotesi di “attività compatibili”, le attività compatibili non soggette ad autorizzazione ma che necessitano comunque di una preventiva comunicazione, e quelle soggette ad autorizzazione con definizione dei criteri per il rilascio delle autorizzazioni stesse.

Per quanto riguarda infine l’ultimo aspetto di criticità relativo al rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento segnalato dall’Anac nell’Aggiornamento per l’anno 2017 del PNA al quale si unisce quello rilevato nell’Aggiornamento per l’anno 2018 del PNA sulla inadeguatezza dei codici di comportamento definiti di “prima generazione”, l’Ateneo si propone nel corso del triennio di validità del presente Piano di valutare di apportare eventuali modifiche e/o integrazioni al proprio codice di comportamento alla luce delle Linee guida che l’Anac ha dichiarato che emanerà sul tema per supportare le amministrazioni nell’elaborazione del Codici di comportamento definiti di “seconda generazione”.

Per quanto riguarda l’area di rischio relativa alla **partecipazione delle Università agli enti esterni** si segnala che nel corso degli anni, anche in attuazione delle prescrizioni normative di volta in volta adottate, l’Ateneo ha condotto una sistematica e continua azione di verifica e controllo sulla opportunità di mantenere le “partecipazioni” possedute nei vari enti esterni e di acquisirne di nuove. Ciò è stato fatto con i seguenti documenti: il Piano di revisione delle società e delle partecipazioni societarie adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n.729 del 27.07.2015; la Relazione sui risultati della revisione programmata approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n.131 del 29.04. 2016; il Piano di revisione straordinaria delle società partecipate ai sensi dell’art. 24 della legge 175/2016 citata adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 496 del 22.09.2017, con il quale, oltre all’analisi puntuali delle partecipazioni possedute alla data del 30.09.2016, sono state programmate alcune azioni di razionalizzazione. A novembre 2018 sono stati inseriti gli esiti di tali azioni secondo le modalità prescritte dal Mef e quindi utilizzando l’applicativo informatico “Portale del tesoro - Partecipazioni - Attuazione alienazione e recessi” e poi comunicate con nota prot. n. 52761 del 6.12.2018. Infine a dicembre 2018 è stato adottato il Piano di revisione periodica delle partecipazioni societarie ai sensi dell’art. 20 della d.lgs. 175/2016 con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 44 del 20.12.2018.

Tali documenti sono tutti consultabili al seguente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Enti_Controlati

Allo stesso link sono consultabili tutti i dati prescritti dall’art. 22 del d.lgs. 33/2013 e s.m.i. con riguardo agli enti partecipati dall’Ateneo.

Una particolare attenzione merita infine per l’Anac la costituzione degli spin-off, in particolare per quanto i possibili problemi di conflitto di interessi legati alla utilizzazione di personale universitario presso gli spin-off. L’Anac rileva che la normativa in tema di spin – off, in deroga all’espresso divieto di esercizio del commercio e dell’industria, stabilisce che i professori e i ricercatori universitari di ruolo, ai sensi dell’art. 6, co. 9, della legge 240/2010, possono costituire o entrare a far parte della compagine sociale di uno spin-off o di una start-up. Tuttavia questa possibilità potrebbe dar luogo secondo l’Anac a una serie di possibili eventi rischiosi quali: *“ruolo improprio dei professori universitari nella gestione degli spin-off e possibili conflitti di interesse finalizzati al conseguimento di vantaggi patrimoniali; conflitti di interesse tra svolgimento delle ordinarie attività dell’ateneo (attività di indirizzo e programmazione, attività di concreto svolgimento della ricerca e della didattica) e le attività svolte negli spin-off, quali, ad esempio, pressioni volte a modificare l’ordinaria ripartizione delle risorse tra strutture dell’ateneo, al fine di garantire gli interessi di coloro che operano negli spin-off ; percezione da parte del docente di retribuzioni indebite”*. A fine di ridurre tali fenomeni viene consigliato alle università di prevedere nei propri regolamenti cause di incompatibilità ulteriori rispetto a quelle fissate nel D.M. n. 168/2011 (in base al quale i membri del Consiglio di amministrazione, i membri del Senato, i membri di alcune commissioni di ateneo, il rettore, i direttori dei dipartimenti non possono assumere cariche direttive e amministrative nelle società), avendo riguardo, oltre che allo svolgimento delle attività didattiche anche ai possibili conflitti di interesse. Negli stessi regolamenti gli atenei dovrebbero altresì prevedere che i

professori e ricercatori operanti negli spin-off debbano riferire periodicamente in merito allo svolgimento di attività non comprese tra quelle istituzionali. Al riguardo si segnala che l'Ateneo si è dotato di un Regolamento spin-off pubblicato al presente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Regolamento_Spin-off Nel corso del triennio di validità del presente Piano si valuterà la necessità di apportare delle modifiche allo stesso nel senso indicato dall'Anac.

Con riguardo ai compiti di vigilanza e controllo che spettano all'Ateneo nei confronti degli partecipati, in particolare per quanto riguarda l'adozione da parte degli stessi delle misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, si segnala che l'Ateneo ha già avviato da tempo delle azioni mirate. Nel corso dell'anno 2016 ha inviato apposite informative sugli specifici obblighi imposti agli enti partecipati; nel corso dell'anno 2017 alla luce delle "Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici" approvate dall'Anac (determinazione n. 1134 dell'8.11.2017) è stato quindi predisposto un format per verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte degli enti partecipati; nel corso dell'anno 2018 tale griglia è servita per effettuare il monitoraggio sullo stato di attuazione da parte del enti partecipati di tali obblighi. Alla luce del quadro completo ed aggiornato della situazione, per l'anno 2019 è prevista l'adozione di apposite Linee guida sulla partecipazione agli enti esterni da parte dell'Ateneo al fine di raccogliere in un unico documento in modo coordinato tutte le indicazioni fornite dall'Anac al riguardo nel PNA 2017 e in cui verranno recepite le raccomandazioni fornite dal Miur sugli obblighi di rendicontazione delle attività dei docenti che vi partecipano.

Nel corso dell'anno 2018 l'Ateneo ha compiuto ulteriori azioni, rispetto a quelle appena evidenziate, finalizzate all'implementazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza di carattere trasversale così come erano state programmate nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 e altre ulteriori come di seguito viene illustrato.

In particolare è continuata da parte delle Strutture l'attività programmata di mappatura dei processi (obiettivi V.5.1.K1 –V.5.1.K3, V.5.1.K5–V.5.1.K6, V.5.1.K8-V.5.1.K14 per l'Amministrazione centrale e obiettivi V.5.1.D2 – V.5.1.D13, V.5.1.D15 per le Strutture didattico - scientifiche), finalizzata all'individuazione del grado di esposizione al rischio e delle eventuali misure finalizzate all'eliminazione e/o alla riduzione dello stesso.

Ancora, nel corso dell'anno 2018 l'Ateneo si è dotato del Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (Whistleblower) approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 11 del 29.11.2018 emanato con decreto rettorale n. 1532 del 20.12.2018 (https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Statuto_regolamenti_normativa/Regolamenti/Regolamento_tutela_segna ante_condotte_illecite).

In particolare, si è ritenuto opportuno estendere la tutela della riservatezza anche a coloro che, pur non dipendenti, intrattengono con l'Ateneo rapporti di collaborazione e studio, nonché ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni e servizi e che realizzano opere in favore dell'Università Politecnica delle Marche. Inoltre, in considerazione delle finalità istituzionali dell'Ateneo e del ruolo di centralità che nell'ambito di esse rivestono gli studenti, principali fruitori dei servizi erogati dall'Università, è stata accordata anche agli studenti che segnalano condotte illecite la tutela della riservatezza nelle stesse forme previste per i dipendenti. Da un punto di vista operativo viene messa a disposizione la procedura informatica resa disponibile dall'Anac e adattata alle necessità dell'Ateneo: https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/WhistleBlowing

E' stata altresì predisposta la regolamentazione relativa all'accesso civico, accesso generalizzato e all'accesso documentale dalla Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto (obiettivo V.52.K3). Tale disciplina – sulla

base di una scelta dettata dalla coerenza e dalla necessità di coordinamento - è stata inserita nel Regolamento sul procedimento amministrativo e sull'accesso agli atti di cui l'Ateneo era già dotato. Con nota del Direttore generale prot. n.52495 del 05.12.2018 il documento è stato sottoposto al confronto e all'analisi delle Divisioni maggiormente coinvolte nella gestione delle istanze di accesso. Al termine di questa fase "consultiva" il documento verrà sottoposto all'approvazione dei competenti organi accademici.

Quale ulteriore obiettivo contenuto nel Documento di Programmazione integrata 2018-2020 finalizzato alla prevenzione della corruzione e della trasparenza (Obiettivo v.5.3.k1), si segnala che mercoledì 16 maggio 2018 è stata organizzata la terza giornata della trasparenza e dell'anticorruzione dell'Università alla quale ha partecipato il Dott. Stefano Toschei – Consigliere del Consiglio di Stato. All'interno della stessa si è tenuto il convegno dal titolo "La trasparenza come risorsa" durante il quale è stato presentato un panorama completo sulla trasparenza dal punto di vista scientifico, professionale (con le relazioni del Consigliere di Stato Stefano Toschei e della Direttrice generale UNIVPM Rosalba Valenti) e dell'associazionismo dei consumatori. Anche nell'anno 2018 il convegno è stato organizzato quale nell'ambito delle iniziative del Your Future Festival quale pilastro fondamentale della formazione e del futuro delle studentesse e degli studenti dell'Ateneo dorico. L'evento era aperto a tutta la cittadinanza, ai dipendenti, oltre che agli studenti dell'UNIVPM quale strumento formativo e di crescita di tutta la società.

Gli Uffici infine hanno realizzato il previsto monitoraggio stato di adempimento misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte degli enti partecipati (Obiettivo V.5.2.K1) come sopra già segnalato e provveduto alla revisione della procedura per l'affidamento dei moduli didattici nell'ambito delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria (Obiettivo V.5.2.K2).

Nel corso dell'anno 2018 è stato assicurato un costante presidio sull'attuazione e sul rispetto della normativa in tema di affidamenti da parte di tutti gli Uffici e le strutture dell'Università: con delibera n. 21 del 20.12.2018 del Consiglio di Amministrazione è stato adottato il programma biennale degli acquisti di beni e servizi per un importo globale di Ateneo stimato pari o superiore a 40.000 euro e con delibera n. 10 del 29.11.2018 del Consiglio di Amministrazione è stato approvato il programma triennale delle opere. Tali programmi sono approvati nel rispetto dei documenti programmatori ed in coerenza con il bilancio. E' stata altresì avviata la piattaforma informatica per gli acquisti di beni e servizi di importo superiore a 40.000 Euro in ossequio a quanto previsto dall'art.40 del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. e la piattaforma viene utilizzata altresì per assolvere agli obblighi di pubblicazione per gli acquisti fino a 40.000 euro.

L'ateneo ha inoltre continuato ad organizzare ed erogare attività di formazione specifica al personale maggiormente coinvolto nelle procedure di affidamento. Sempre nell'ambito degli appalti si precisa che il RASA per l'Università Politecnica delle Marche è l'Ing. Enrico Mugianesi Responsabile della Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia, nominato con Ordinanza del Direttore Generale n. 28.09.2015 e registrato nell'Anagrafe Unica della Stazioni Appaltanti sin dall'11.11.2015.

L'Ateneo ha autorizzato con delibera n. 390 del 24.04.2017 la sottoscrizione di un Protocollo con l'Anac con lo scopo di realizzare forme di collaborazione per sensibilizzazione, lo sviluppo, la diffusione e il consolidamento della cultura della legalità e dell'etica nell'azione pubblica.

In generale può affermarsi che l'Ateneo, sulla base della propria analisi dei rischi, ha gestito con specifica attenzione quei procedimenti ritenuti maggiormente esposti al possibile rischio di corruzione e si torna a segnalare, come già fatto nei Piani precedenti che tutti procedimenti di competenza sono disciplinati da specifiche normative di settore di valenza nazionale alle quali l'Università Politecnica delle Marche dà piena e completa applicazione; i procedimenti sono altresì presidiati da misure regolamentari e organizzative attuate da tempo che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione. Tali norme regolamentari sono soggette a costante, continuo e tempestivo aggiornamento al fine di orientare l'azione amministrativa nel modo più corretto e renderla aderente ai continui interventi normativi. A ciò deve aggiungersi che i documenti di programmazione adottati nel corso degli anni, le informazioni pubblicate e

costantemente aggiornate sul sito web di Ateneo, le misure di prevenzione della corruzione attuate, implementate ed estese ad ambiti sempre diversi delle attività istituzionali, le misure di trasparenza, le azioni di coinvolgimento dei docenti, del pta, degli studenti e dei cittadini e di tutti gli altri stakeholder del territorio, rendono evidente il percorso da tempo intrapreso e continuamente potenziato dall'Università Politecnica delle Marche seguendo le direttive indicate.

La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione

Nel corso del presente anno proseguirà l'impegno dell'Ateneo nel dare attuazione alle specifiche misure di prevenzione della corruzione che si renderanno necessarie anche alla luce dei risultati delle attività di mappatura dei processi condotte da tutte le Divisioni e da tutti gli Uffici.

Nel corso del presente anno continuerà pertanto l'attività di **mappatura dei processi** al fine di completare l'analisi del grado di rischio corruttivo a cui sono esposti tutti i procedimenti di competenza dell'Università.

Tale azione verrà condotta parallelamente **all'aggiornamento dei dati relativi ai procedimenti stessi che vanno pubblicati ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. 33/2013** s.m.i. alla luce delle importanti opere di riorganizzazione che hanno interessato l'Amministrazione centrale in questi ultimi anni e che sarà avviata a partire dai primissimi mesi dell'anno 2019. I dati così raccolti costituiranno l'Allegato al Regolamento sui procedimenti amministrativo e sul diritto di accesso civico, generalizzato e documentale dell'Ateneo da approvare nel corso del presente anno come sopra già indicato.

Nel corso dell'anno 2019 verranno predisposte delle **Linee guida per la Partecipazione dell'Ateneo ad enti esterni** alla luce delle risultanze dell'attività di monitoraggio condotta nel corso dell'anno 2018 e al fine di raccogliere in un unico documento in modo coordinato tutte le indicazioni fornite dall'Anac al riguardo nel PNA 2017 e in cui vengano recepite le raccomandazioni fornite dal Miur sugli obblighi di rendicontazione delle attività dei docenti che vi partecipano.

Ancora, nel corso dell'anno 2019 l'Ateneo porterà a completamento l'importante opera di revisione dello Statuto di Ateneo nella parte che qui interessa relativa al recepimento delle indicazioni dell'Anac in tema di **consiglio di disciplina, con l'adeguamento del Regolamento generale di Ateneo**. Tale azione verrà avviata non appena arriverà comunicazione del superamento del controllo di legittimità e di merito che compete al Miur ai sensi dell'art.6 della legge 168/89 e dell'art. 2, comma 7 della legge 240/2010 sulle modifiche proposte.

Continuerà altresì la costante opera di implementazione delle misure di prevenzione della corruzione in tema di affidamenti di servizi, forniture e lavori in ossequio alla continua emanazione di nuove linee guida in materia dall'Anac (Predisposizione di parte del Regolamento sull'attività contrattuale con riguardo agli affidamenti di beni e servizi sotto soglia;)

Tali misure verranno inserite nell'allegato A al presente documento quali obiettivi di performance assegnati a singoli Uffici con l'indicazione di tempi di attuazione, di target e indicatori.

4.6.La trasparenza

La trasparenza è una misura di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione. La totale trasparenza sulle azioni, i procedimenti, i dati dell'organizzazione è uno degli strumenti fondamentali di carattere trasversale per eliminare ogni più possibile elemento di opacità nella gestione delle risorse pubbliche, garantendo al contempo il loro migliore utilizzo per le finalità istituzionali. L'Anac raccomanda, quindi, alle amministrazioni e a tutti gli altri soggetti destinatari del Piano Nazionale Anticorruzione di rafforzare tale misura nei propri Piani per la prevenzione della corruzione. Si già evidenziato come, in materia di trasparenza, il d.lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni; in particolare, come sopra accennato, si è disposta la confluenza dei contenuti del

Programma per la trasparenza e l'integrità all'interno del Piano di prevenzione della corruzione in una apposita sezione. In questa sezione dedicata alla trasparenza vanno indicati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del d.lgs. 33/2013 e ciò indubbiamente in un'ottica di responsabilizzazione maggiore delle strutture interne delle amministrazioni ai fini dell'effettiva realizzazione di elevati standard di trasparenza. Pertanto si riporta di seguito il link in cui si trova pubblicata la mappatura degli obblighi di pubblicazione aggiornati ai nuovi obblighi introdotti dal d.lgs. 97/2016 così come analiticamente riepilogati dall'Anac nell'allegato alle Linee guida adottate con la delibera 1310 del 28.12.2016, precisando che tale misura organizzativa come già detto nei precedenti Piani triennale dell'ateneo è stata adottata sin dal 2015: http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione_trasparenza/disposizioni_generali/Piano_triennale_di_prevenzione_della_corruzione_e_programma_per_la_trasparenza_2017-2019.pdf

Gli uffici che in tale documento sono indicati come responsabili della trasmissione dei dati sono gli uffici che, in base ai provvedimenti generali organizzativi di attribuzione delle competenze, hanno a disposizione le informazioni e quindi raccolgono, producono o elaborano il dato. Ai fini della costruzione delle infrastrutture applicative strumentali alla pubblicazione dei dati, sarà referente il Centro Servizi Informatici. Per quanto concerne invece la richiesta di inserimento e l'aggiornamento dei contenuti pubblicati, saranno responsabili i singoli uffici che hanno la disponibilità dei relativi dati così come indicato del documento allegato alla presente Sezione.

Il lavoro svolto

Da anni l'Università Politecnica delle Marche diffonde attraverso il portale istituzionale le notizie correlate alle principali attività istituzionali che esercitano un impatto diretto sull'utenza garantendo la massima evidenza a tutte le informazioni relative all'organizzazione, alle proprie funzioni istituzionali (didattica, ricerca e trasferimento tecnologico) e al complesso dei servizi erogati agli studenti, al personale dipendente e agli stakeholders esterni. L'attività preponderante è costituita dall'opera di costante aggiornamento dei dati già pubblicati; alcuni dati richiedono un aggiornamento annuale come ad esempio i dati sugli organi di indirizzo politico, i dati sugli affidamenti di lavori, servizi e forniture; altri richiedono un aggiornamento semestrale per esempio quelli sui provvedimenti finali dei procedimenti amministrativi indicati dall'art. 23 adottati dai Dirigenti e dagli organi di indirizzo; per la quasi Ogni ufficio ha la responsabilità di mantenere aggiornati i dati di propria competenza totalità degli altri dati l'aggiornamento deve essere tempestivo.

Nel corso dell'anno 2018 in particolare è continuata l'attività di potenziamento delle misure in tema di trasparenza, principalmente attraverso il costante aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente". Tutte le pagine sono realizzate ed adeguate alle "Linee Guida Siti Web" in relazione alla trasparenza e ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, al loro aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. Nel corso del triennio si provvederà ad adeguare le eventuali parti non ancora conformi. Per ogni informazione pubblicata viene individuato l'anno e il periodo di riferimento e sarà inoltre corredato dalla storia delle revisioni, che contenga la data di pubblicazione e le caratteristiche di ogni revisione.

Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico e l'accesso civico generalizzato

Si era già segnalato nei precedenti Piani come - in ossequio alle indicazioni fornite dell'Anac con la delibera n. 1318 del 28.12.2016 - sono pubblicate al seguente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Accesso_civico le informazioni relative all'esercizio dell'accesso civico generalizzato introdotto dal d.lgs. 97/2016 unitamente alle modalità di esercizio del diritto di accesso civico semplice. Nel corso dell'anno 2017 L'Ateneo ha dato inoltre avvio alla realizzazione del registro degli accessi mediante una sistematica attività di raccolta in unico

Ufficio delle informazioni relative alle varie tipologie di istanze di accesso presentate presso le varie strutture dell'Ateneo anche alla luce di quanto previsto dalla Circolare 30 maggio 2017, n. 2/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica “Attuazione delle norme sull'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)”.

Tale misura nel corso dell'anno 2018 è stata implementata attraverso la pubblicazione periodica sul sito web di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente” delle risultanze del Registro stesso .

Si segnala che nel corso dell'anno 2018 sono pervenute n. 44 istanze di accesso: 37 sono state accolte, 2 sono in fase di istruttoria e 5 sono state rigettate.

Dati ulteriori

Nella sezione dati ulteriori l'Ateneo ha già pubblicato diverse informazioni. Sono altresì pubblicati i dati sulle “auto blu” e sulla banca dati della ricerca. In particolare la banca dati della ricerca è sistema informativo web-based sulle competenze presenti nell'Università e sulle attività di ricerca in corso accessibile on-line anche dall'esterno. Il servizio offre la possibilità di interrogare il database delle competenze e delle attività di ricerca che l'Università Politecnica delle Marche presenta e svolge all'interno delle sue strutture. Ai fini della ricerca, si può segnalare la Struttura di ricerca oppure, in alternativa, il termine o l'argomento della ricerca e i risultati vengono presentati secondo la seguente classificazione: - Strutture di Ricerca: elenco di tutte le strutture di ricerca (Dipartimenti ed Istituti) che presentano nei loro progetti e/o nei loro gruppi di ricerca il termine inserito; - Progetti di Ricerca: elenco di tutti i progetti di ricerca avviati e/o conclusi che presentano nel loro ambito scientifico il termine inserito; - Docenti: elenco di tutti i docenti e ricercatori che presentano, nella descrizione del loro ambito di lavoro, il termine inserito.

In tale sezione sono altresì pubblicati i dati relativi ai risultati – di valenza pubblica e generale - dei questionari di valutazione degli studenti, sia frequentanti che non frequentanti, suddivisi per Facoltà, Dipartimenti e Corsi di studio.

Nel corso di validità del presente Piano, in ossequio ai suggerimenti dell'Anac al riguardo l'Ateneo procederà a pubblicare ulteriori dati, anche alla luce di quelli che saranno gli esiti della prima applicazione del diritto di accesso civico generalizzato.

4.7. Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dell'unità di personale all'uopo dedicata. Si prevede di realizzare un incontro infrannuale con i Referenti dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. Di tale incontro verrà dato riscontro al Nucleo Interno di Valutazione. L'attività di monitoraggio deve basarsi anche sugli specifici compiti di segnalazione che gravano sui Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione. I Referenti sono infatti tenuti a segnalare immediatamente al Responsabile per la prevenzione della corruzione eventuali situazioni di irregolarità di cui dovessero venire a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Ogni anno il Responsabile per la prevenzione della corruzione predispose la prescritta Relazione sui risultati dell'attività svolta nel corso dall'anno precedente secondo il format fornito dall'Anac e che viene inviata al Nucleo di Valutazione e all'Organo di indirizzo politico e pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link: <http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/915710010400/M/908910010400/T/Corruzione>

Ogni anno entro i termini e secondo le modalità prescritti dall'Anac il Nucleo di Valutazione attesta l'adempimento da parte dell'Amministrazione agli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e gli esiti di tale attestazione vengono pubblicati a questo link: <http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/913010010400/M/894010010400/T/Attestazioni-OIV-o-strutturaanalogia>



ALLEGATO A: Tavola Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale e Centri di servizio – anno 2019

ALLEGATO B: Tavola Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche - anno 2019

ALLEGATO C: Tavola degli Obiettivi operativi assegnati dalla Direzione Generale - anno 2019

ALLEGATO D: Tavola degli Obiettivi del Direttore Generale e del Dirigente - anno 2019