



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

---

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA**  
**2021-2023**

Senato Accademico del 26 gennaio 2021

Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2021





A. PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO .....	3
1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO .....	15
1.1. Chi siamo .....	15
1.2. Mandato istituzionale.....	19
1.3. Gli stakeholder.....	19
2. PIANO STRATEGICO 2020-2022 - AGGIORNAMENTO 2021 .....	24
Introduzione.....	24
UnivPM nel territorio.....	26
Ateneo in pillole.....	27
Squadra di Governo .....	30
Processo di pianificazione.....	31
Analisi di posizionamento .....	34
Principi ispiratori, aree e obiettivi strategici.....	36
Area strategica I - Ricerca.....	39
Area strategica IV - Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa .....	52
Area trasversale.....	56
UNIVPM e SDGs (Sustainable Development Goals, Agenda ONU 20-30) .....	62
3. PIANO INTEGRATO .....	65
3.1. Integrazione con altri strumenti di pianificazione .....	65
3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università.....	65
3.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo .....	66
3.2. Integrazione tra pianificazione strategica e performance organizzativa.....	69
3.2.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione gestionale e operativa: la performance organizzativa e la performance individuale.....	69
3.2.2. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche .....	80
3.2.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane .....	85
3.2.4. Integrazione tra Piano Strategico e Piano triennale di formazione del personale tecnico amministrativo.....	86
3.2.5. Integrazione tra Piano Strategico e Piano delle Opere .....	87
3.2.6. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza .....	89
3.2.7. Integrazione tra Piano Strategico e "customer satisfaction": indagini di clima e coinvolgimento dell'utenza .....	92
4. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2021-2023 .....	93
4.1 <i>Quadro normativo</i> .....	93



<b>Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019</b> .....	93
<b>4.2 Oggetto e finalità</b> .....	94
<b>4.3 Analisi del contesto</b> .....	95
4.3.1 <i>Analisi del contesto esterno</i> .....	95
4.3.2 <i>Analisi del contesto interno</i> .....	97
<b>4.4 L'attività di analisi del rischio</b> .....	105
4.4.1 <i>Le aree di rischio</i> .....	106
<b>4.5 L'attività di trattamento del rischio</b> .....	111
<b>4.6 La trasparenza</b> .....	115
<b>4.7 Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione</b> .....	118
ALLEGATO A: Piano Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio – 2021-2023 .....	120
A.a. Obiettivi per Area Strategica.....	120
A.b. Obiettivi per Struttura .....	120
ALLEGATO B: Piano Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà – 2021-2023.....	120
B.a. Obiettivi per Area Strategica .....	120
B.b. Obiettivi per Struttura.....	120

## 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 "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" pubblicate in versione definitiva dall'ANVUR a gennaio 2019. La ratio del Piano Integrato è quindi quella di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica, programmazione del sistema universitario, politiche per la qualità, nonché programmazione economico-finanziaria, delle opere, delle risorse umane dell'Ateneo e (da ultimo) del lavoro agile 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 2021-2023 si inserisce nel nuovo ciclo di programmazione integrata, che ha avuto inizio lo scorso anno e che prende avvio dal nuovo Piano Strategico 2020-2022, approvato dagli Organi nelle sedute del 18 e 20 dicembre 2019, aggiornato per l'anno 2021 con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di amministrazione del 24 e 25 novembre 2020. In coerenza con i principi sopra enunciati ed in continuità con la programmazione 2020-2022, il Documento intende:

- integrare il Piano Strategico con la **Programmazione Triennale** degli Atenei di cui alla legge 43/2005 in conformità alle linee di indirizzo del MIUR emanate con DM 989/2019 – "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021", così come integrate dal DM 435 del 6/8/2020 "Integrazione Linee Generali di Indirizzo 2019-2021";
- integrare la programmazione strategica con le **Politiche della Qualità** in osservanza delle linee guida dell'ANVUR 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, così come modificato dal DM n. 8 dell'8 gennaio 2021;
- sviluppare il collegamento tra la definizione degli **obiettivi** e l'allocazione delle risorse/**gestione del budget**;
- sviluppare il collegamento tra misurazione e valutazione della performance, organizzazione del lavoro, sviluppo e formazione del personale, attraverso, tra l'altro, l'integrazione del presente documento con il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**;
- 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 organizzativa coerente con quella strategica attraverso la costruzione dell'**albero della performance** e del relativo *cascading* e, quindi, la effettiva integrazione degli obiettivi di II livello (obiettivi Direzionali e Dipartimentali/di Facoltà) delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Centri di Servizio 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 assunti a seguito di:

- recepimento delle aree di miglioramento segnalate dall'ANVUR nel *"Feedback al Documento di Programmazione integrata 19-21 dell'Università Politecnica delle Marche"*;
- osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione e contenute, da ultimo, nel *"Documento di validazione della Relazione sulla performance 2019"* e nella *"Relazione annuale AVA 2020"*
- 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 2021, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 21 e 22 dicembre 2020 previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione espresso in data 14 dicembre 2020;
- il riassetto organizzativo dell'Ateneo, iniziato nel 2017, da ultimo ridefinito con D.D.G n. 25 del 25 gennaio 2021 del Direttore Generale;
- la previsione, quale sezione del piano della performance, del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) secondo quanto previsto dal comma 1 dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (così come modificato dall'articolo 263 comma 4-bis del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34 convertito dalla legge 17 luglio 2020 n. 77) e dal DM del 9 dicembre 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in corso di registrazione.

Di seguito gli elementi significativi e/o innovativi introdotti per l'elaborazione del presente documento:

- ✓ focus sulla performance strategica che discende dal nuovo Piano Strategico 2020-2022-Aggiornamento 2021 nel quale sono esplicitati gli indirizzi fondamentali e i valori che ispirano l'agire dell'Ateneo;
- ✓ particolare attenzione alla performance organizzativa, attraverso:

- l'introduzione di obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di II livello), i quali declinano gli obiettivi strategici indirizzando l'azione delle Strutture affinché risulti coerente con la strategia dell'Ateneo;
- la reiterazione del modello misto utilizzato per la definizione degli obiettivi operativi, nonché della distinzione tra obiettivi di progetto e di funzionamento;
- il consolidamento dei flussi informativi e delle modalità operative a seguito dell'implementazione del software per la gestione del ciclo della performance;
- il miglioramento continuo della filiera obiettivi-attività-indicatori;
- l'attribuzione di un peso agli obiettivi operativi;
- la maggior enfasi alla trasversalità degli obiettivi relativi a più strutture per i quali verrà valutata l'assegnazione di un peso;
- ✓ consolidamento di un sistema multidimensionale nella valutazione della performance di Ateneo con riferimento alla dimensione relativa agli utenti: particolare attenzione verrà dedicata alla customer satisfaction e, in generale, all'ascolto degli stakeholder;
- ✓ consolidamento di un livello di dettaglio maggiore nell'allocazione delle risorse economico-finanziarie.
- ✓ l'estensione del processo di integrazione attraverso l'ulteriore previsione dell'integrazione del presente Documento con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), successivamente alla approvazione del Piano stesso da parte degli Organi competenti.

Molti degli elementi che il presente Documento accoglie derivano dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021, in fase di implementazione. Il Documento di Programmazione Integrata 2021-2023, infatti, in coerenza ed in continuità con il Sistema dell'anno precedente, recepisce alcuni degli elementi di novità previsti dal predetto Sistema; il recepimento di tutte le novità verrà completato con i prossimi cicli di programmazione, entro il triennio di valenza del Piano Strategico.

## ***A2. Il Ciclo di gestione della performance e l'emergenza sanitaria***

Lo stato di emergenza sanitaria ha inciso in modo determinante sullo svolgimento delle attività e sulle concrete possibilità di perseguire gli obiettivi programmati nell'anno 2020. Le strutture dell'Ateneo, infatti, sono state chiamate ad adottare, in via d'urgenza, secondo quanto previsto dai provvedimenti adottati dal Governo, interventi specifici per affrontare lo stato di emergenza sanitaria, e a rivedere, di conseguenza, le priorità di azione.

Per ciò che concerne il Ciclo di gestione della Performance, la diffusione della pandemia da Covid-19 ha inciso, in primo luogo, sulla fase di monitoraggio intermedio degli obiettivi 2020.

Nello specifico, si è reso necessario rinviare al mese di settembre la scadenza del 31 luglio, prevista dal SMVP, per la rilevazione dei dati relativi al monitoraggio semestrale degli obiettivi operativi, nonché prevedere delle diverse modalità di gestione sia degli obiettivi di II livello, sia degli obiettivi operativi stessi.

In particolare, considerato il profondo mutamento che il contesto di riferimento dell'Ateneo ha subito a causa della pandemia, le Strutture dell'Amministrazione Centrale e i Centri di Servizio, in fase di monitoraggio intermedio, hanno potuto confermare, rimodulare o rinviare al 2021 i piani d'azione programmati per la realizzazione degli obiettivi direzionali.

Anche per gli obiettivi operativi è stata prevista, per tutte le Strutture (sia Amministrazione Centrale e Centri di Servizio, sia strutture didattico-scientifiche), la possibilità di confermare, rimodulare o rinviarne alcuni. In aggiunta a ciò, considerata la pervasività dell'emergenza sanitaria in atto e la correlata esigenza di rispondervi, nell'immediato, efficacemente ed efficientemente, è stato indispensabile definire nuovi obiettivi operativi, i quali sono stati inseriti in una nuova area, denominata "Emergenza COVID".

Gli effetti del Covid-19 sulle attività dell'Ateneo, perdurando la pandemia, si sono protratti anche durante tutta la fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi per il triennio 2021-2023.

Ad ogni modo, nonostante le difficoltà e le nuove sfide da affrontare, l'Ateneo intende mantenere ben salda la propria pianificazione strategica, nella convinzione che a dover essere modificata non è la 'meta', bensì la 'strada' da percorrere per raggiungere la meta desiderata.

Nello specifico, l'Ateneo ha cercato di cogliere le nuove opportunità, soprattutto per quanto attiene agli aspetti legati al lavoro agile, alla virtualità dei servizi, all'innovazione e alla digitalizzazione di tutte quelle attività o processi che, nell'era pre-Covid, erano concepiti e organizzati in maniera differente o non vi erano affatto. In tal senso, la pianificazione strategica, come meglio si dirà nel prossimo paragrafo, ha accolto degli aggiornamenti dovuti proprio al mutato contesto, esterno ed interno, che hanno a loro volta ricadute sulla pianificazione dei Dipartimenti, nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello e degli obiettivi operativi che costituiscono la base del presente Documento di Programmazione Integrata.

### ***A.3 . 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 2021-2023 è un processo che, alla luce di quanto detto in premessa, trova fondamento in altri documenti di programmazione, primo fra tutti il Piano Strategico 2020-2022 che è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente, nelle sedute del 18 e 20 dicembre 2019 e aggiornato per l'anno 2021 con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, rispettivamente, del 24 e 25 novembre 2020.

Nel Piano Strategico, che prende avvio dalle linee strategiche delineate nel Programma di Mandato Rettorale, sono state recepite sia le scelte sulla programmazione triennale delle Università 2019-2021 secondo le linee generali d'indirizzo definite dal MIUR con D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019, sia le linee guida dell'ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio emanate in data 10 agosto 2017 e il 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. L'Aggiornamento 2021 del Piano Strategico tiene conto dei mutamenti di rilievo del contesto esterno ed interno che hanno inciso in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata, riallineando conseguentemente la strategia. Ovviamente il primo riferimento in tal senso è il profondo mutamento del contesto dovuto all'emergenza sanitaria legata alla pandemia da COVID-19. L'Aggiornamento 2021, dunque, coglie le nuove e diverse sfide e minacce determinate dalla pandemia in corso ma al contempo, in chiave positiva, anche le nuove opportunità che si aprono nello scenario "post-covid". L'Aggiornamento del Piano Strategico ha ricadute ovviamente anche sulla pianificazione dei Dipartimenti nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello (e quindi operativi) delle Strutture dell'Ateneo che confluiscono nel presente Documento di Programmazione Integrata che, programmazione che quindi viene integrata e aggiornata per tener conto delle nuove e diverse esigenze emerse.

Il DPI, inoltre, in coerenza peraltro con quanto previsto dalle Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane del gennaio 2019, 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 opere (Piano delle opere)
- 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 comma 1 dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124, così come modificato dall'art. 263 comma 4-bis del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34 (convertito con legge 17 luglio 2020 n. 77), prevede inoltre che "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150". Il suddetto Piano, dunque, una volta approvato dagli organi competenti, andrà ad integrare il presente Documento di programmazione integrata come previsto dalla normativa sopra citata, che quindi verrà ad arricchirsi di questo ulteriore strumento di programmazione.



## Il percorso logico per la redazione del Documento di Programmazione Integrata

L'attività di programmazione dell'UnivPM discende da quanto definito in fase di pianificazione strategica. Gli obiettivi strategici, infatti, non solo rappresentano una guida per la realizzazione della strategia, ma indirizzano la conseguente definizione degli obiettivi di performance organizzativa.

L'albero della performance del nostro Ateneo già dal 2020, accoglie una novità principale: la previsione di obiettivi direzionali per le Strutture dell'Amministrazione Centrale e dipartimentali/di Facoltà per le Strutture didattico-scientifiche, i quali rappresentano un livello intermedio tra gli obiettivi strategici e quelli operativi e hanno il fine ultimo di favorire e rafforzare l'allineamento tra le due componenti, strategica ed operativa. Il cascading degli obiettivi, quindi, si sostanzia in obiettivi strategici (di I livello), obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (di II livello) e obiettivi operativi (di III livello).

Il Documento di Programmazione Integrata si sostanzia nella definizione degli obiettivi di II livello, cui seguirà la programmazione degli obiettivi di III livello.

Per la costruzione degli obiettivi di II livello, in coerenza con quanto effettuato per la pianificazione strategica, è stato intrapreso un percorso condiviso con le diverse Strutture.

A tal fine, si sono svolti alcuni incontri specifici con i Dirigenti e i Responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Servizio, volti a concertare le linee di attuazione dei programmi e degli obiettivi definiti dagli Organi di Governo (incontri del gennaio 2021).

In tali incontri le proposte di obiettivi da parte dei Dirigenti e Responsabili delle Strutture e Direttori dei Centri coinvolti, sono state condivise e discusse con il Direttore Generale al fine di verificarne la rilevanza e la coerenza, nella logica del cascading degli obiettivi.

Ulteriori momenti di riflessione sono stati previsti anche con le Strutture didattico-scientifiche (incontri del 14 e 16 dicembre), alle quali, allo stesso modo, è stato chiesto di definire gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà ed operativi, chiaramente in linea con le strategie di Ateneo.

Per la definizione della nuova programmazione si è partiti in primo luogo da quanto già programmato nell'ambito del Documento di Programmazione Integrata 2020-2022 a valere anche per gli anni 2021 e 2022.

Lo scorso anno, infatti, in concomitanza con l'approvazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo è stato compiuto un lungo percorso di programmazione che ha visto la realizzazione di diversi incontri con i Responsabili delle strutture dell'Amministrazione centrale e Centri e delle Strutture didattico Scientifiche, e altresì la realizzazione di Focus Group specifici per ogni Area Strategica (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa e Area Trasversale) ai quali hanno partecipato i Referenti e le Commissioni collegate all'Area Strategica di riferimento, i Dirigenti, i Responsabili delle Divisioni, dei Servizi e dei Centri dell'Amministrazione Centrale, secondo le rispettive competenze. Tali incontri hanno avuto l'obiettivo di sviluppare riflessioni circa le azioni da implementare per il raggiungimento degli obiettivi strategici, partendo dalle proposte degli obiettivi direzionali elaborate. Il risultato di questo lungo percorso è stata dunque una corposa programmazione di secondo livello che si svilupperà anche nello scorcio del triennio 2020-2022.

In coerenza con gli obiettivi contenuti nel Piano Strategico 2020-2022 - Aggiornamento 2021, tenendo conto dunque di quanto già programmato nel DPI 2020-2022 a valere anche per gli anni 2021 e 2022, delle risultanze del monitoraggio intermedio 2020, e del mutato contesto di riferimento dovuto principalmente all'emergenza sanitaria, le strutture hanno potuto confermare/modificare/chiedere gli obiettivi e/o i relativi indicatori e target definiti nell'anno 2020. Peraltro occorre evidenziare che, in considerazione delle ricadute

dell'emergenza sanitaria da COVID-19 sulla programmazione degli obiettivi per l'anno 2020, in fase di monitoraggio dei suddetti obiettivi le strutture hanno potuto non solo confermare e/o rimodulare gli obiettivi già programmati, ma anche rinviare quegli obiettivi non più realizzabili o realizzabili solo marginalmente a causa dell'emergenza sanitaria. Pertanto in fase di programmazione 2021-2023 le strutture, oltre che proporre la conferma e/o modifica/chiusura degli obiettivi derivanti dalla precedente programmazione, hanno anche potuto riprogrammare gli obiettivi "rinviati" nel corso del monitoraggio intermedio 2020.

Ovviamente poi le strutture hanno potuto anche proporre nuovi obiettivi, legati soprattutto alla necessità di garantire nuovi e diversi servizi e/o la riorganizzazione dei processi per rispondere efficacemente alle esigenze emerse in conseguenza dell'emergenza sanitaria. Si pensi ad esempio al tema della riorganizzazione dei processi e dei servizi on-line e allo smart-working.

Gli obiettivi di II livello a loro volta vengono declinati in obiettivi operativi. Considerato che l'organizzazione dell'Università è articolata e complessa, una volta creata la Mappa Strategica per l'intera organizzazione, si rende infatti necessario 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.

Nel presente Documento di Programmazione Integrata sono delineati gli obiettivi di II livello; a seguire le singole Strutture definiranno a cascata la propria programmazione di dettaglio degli obiettivi operativi, che verrà sottoposta all'approvazione degli Organi nel mese di febbraio.

### Cosa contiene il Documento di Programmazione Integrata

Il Documento di Programmazione Integrata, abbiamo già detto, fa convergere in un unico documento tutti i principali 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'ANVUR, 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 2019-2021 sono state emanate le linee guida con D.M. 989/2019 e le "Modalità di attuazione della programmazione triennale delle Università ai sensi del D.M. 989/2019" con Decreto Direttoriale del 9 dicembre 2019. Il 6 agosto 2020 il MUR ha emanato il DM n. 435 "Integrazione Linee Generali di Indirizzo 2019-2021" al fine di considerare l'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale 2019-2021. Il DM sopra citato prevede che gli atenei provvedono autonomamente all'attuazione delle azioni contenute nei programmi presentanti ai sensi dell'art. 2 del d.m. 989/2019 ritenute tuttora compatibili con i cambiamenti nelle attività determinate dalla predetta emergenza, o alla rimodulazione dei programmi presentati in coerenza con le indicazioni contenute nella nota ministeriale n. 798 del 4 maggio 2020, per la copertura dei costi non già finanziati a valere sui dd.mm. 13 maggio 2020 (prot. n. 81) e 14 luglio 2020 (prot. n. 194). Con lo stesso decreto il MUR ha inoltre previsto che entro il mese di gennaio 2021 sono definite le linee generali di indirizzo della programmazione delle università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023, in sostituzione del D.M. 989/2019, nonché i criteri di riparto delle risorse a tal fine destinate per gli anni 2021, 2022 e 2023.

- ✓ **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” l'Anac approva il Piano Nazionale Anticorruzione che contiene gli obiettivi strategici per lo sviluppo della strategia di prevenzione a livello centrale e fornisce indirizzi e supporto alle amministrazioni pubbliche per l'attuazione delle relative misure.  
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”* così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 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”* che ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione riconoscendo allo stesso un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo questo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo e nel quale devono essere altresì indicate le misure in tema trasparenza (il Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità diventa una sezione del Piano triennale di prevenzione della corruzione).
- ✓ **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”** del 3 luglio 2017 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 definitiva approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR a gennaio 2019).
- ✓ **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, così come modificato dal DM n. 8 dell’8/1/2021
- ✓ **L’art. 14 della Legge n. 124 del 7/8/2015** sopra citata, così come modificato dall’**art. 263 comma 4-bis del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34** (convertito con modificazioni con legge 17 luglio 2020 n. 77).

#### ***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 2020-2022 - Aggiornamento 2021**;
- la terza è costituita dal **Piano Integrato 2021-2023**;
- la quarta riporta integralmente il **Piano per l’Anticorruzione e la Trasparenza 2021-2023**.

In seguito all’approvazione da parte degli organi competenti, il presente Documento verrà altresì integrato con il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)** secondo quanto previsto dalla normativa sopra citata.

## 1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

### 1.1. Chi siamo

L'Università Politecnica delle Marche (UnivPM) è un Ateneo di medie dimensioni con un'ottima dotazione infrastrutturale, una buona capacità di attrazione degli studenti, prevalentemente su base regionale, una eccellente 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 la 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.

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 e 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 22 Centri di Ricerca e Servizio al cui interno va menzionato 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.

L'anno 2020 ha visto anche la nascita del **Centro LABC19**, una struttura interdipartimentale che raggruppa competenze multidisciplinari, di carattere ingegneristico, fisico, chimico, biologico, microbiologico e medico, nata nel pieno dell'emergenza sanitaria da CODIV-19 con la finalità di incentivare, potenziare ed implementare attività utili alla gestione dell'emergenza sanitaria stessa, svolgendo ricerca e offrendo servizi di prove sperimentali. Il centro, esempio di come la ricerca scientifica sia fondamentale anche per lo sviluppo del territorio, svolge ricerca e offre servizi di prove sperimentali, tramite il suo laboratorio di prove per maschere facciali, offre supporto alle strutture sanitarie, agli operatori, alle imprese e ai cittadini. In particolare, in conformità alla normativa del settore e ai recenti DPCM in materia, LABC19 offre servizi di prova alle imprese manifatturiere che intendono produrre maschere facciali a uso medico (mascherine chirurgiche).

Tra le strutture dell'Ateneo va inoltre menzionata l'**Azienda Agraria didattico-sperimentale**, sita ad Agugliano, la quale si occupa della sperimentazione, valorizzazione e trasferimento delle conoscenze in ambito agrario e delle infrastrutture verdi in connessione con le attività didattiche, dimostrative e di ricerca del Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali e con le attività del **Centro Orto botanico** di ricerca e servizio, sito a Gallignano di Ancona.

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, assomma 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 e aggiornata al D.D.G. n. 25 del 25/1/2021, 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:

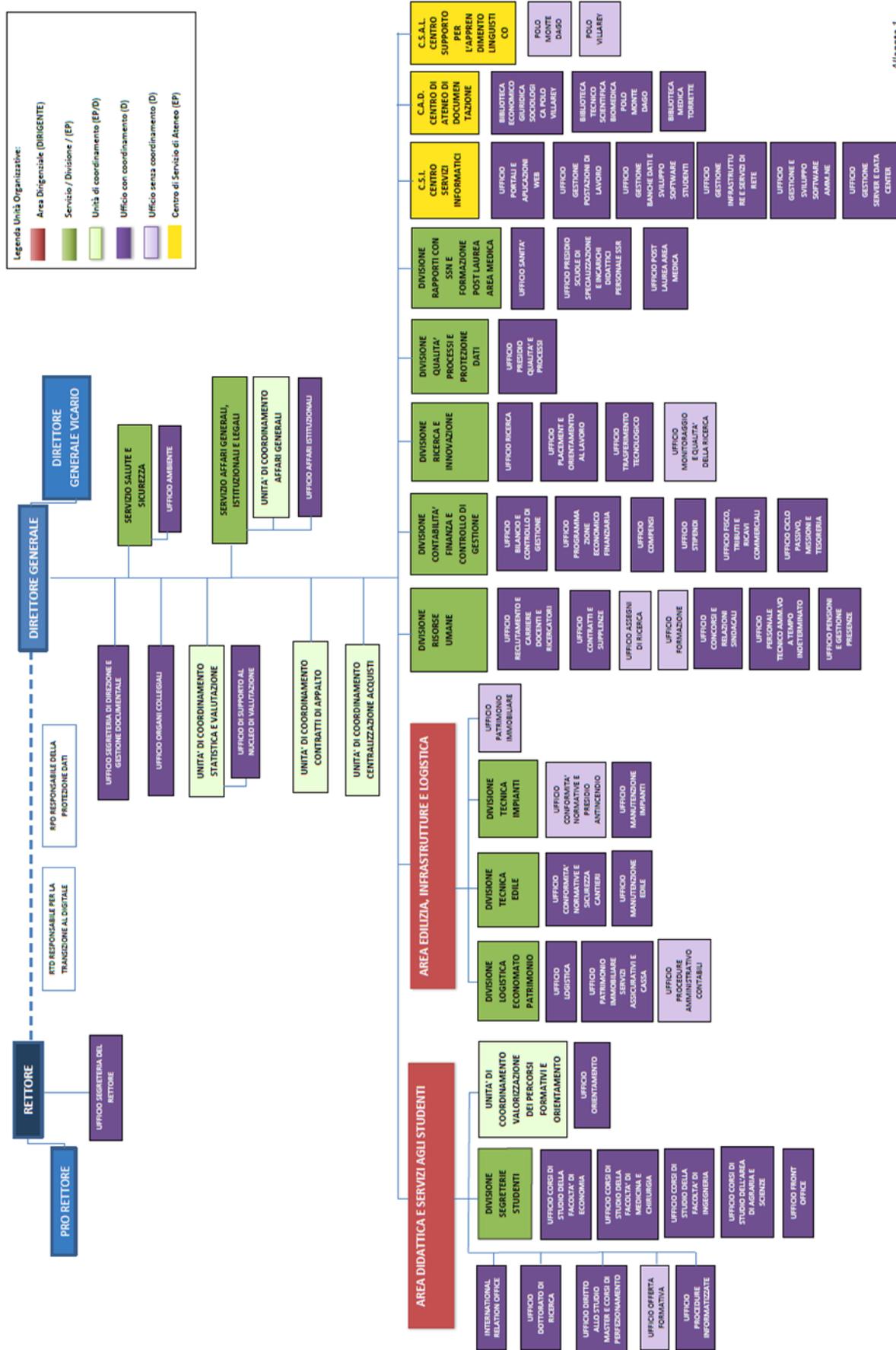
- Unità Organizzative Dirigenziali, destinate all'esercizio e al coordinamento di attività corrispondenti ad ambiti istituzionali considerati di valenza strategica o innovativa;
  - Unità Organizzative non dirigenziali, destinate ad attività organizzative complesse con coordinamento e di coordinamento;
  - 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:

- **Are:** unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- **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 articolate in uno o più Uffici;
- **Servizi:** unità organizzative complesse che si occupano del coordinamento e della gestione di attività e processi trasversali a più strutture, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolati in uno o più Uffici;
- **Unità Tecniche di Gestione:** unità organizzative complesse addette al coordinamento e alla gestione di processi di natura principalmente tecnica, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolate in uno o più Uffici;
- **Unità di Coordinamento:** unità organizzative complesse, aventi funzioni di pianificazione, presidio, raccordo e armonizzazione di processi comuni a più strutture organizzative, finalizzate alla razionalizzazione delle procedure e dei costi, con a capo un responsabile di categoria EP o D, a seconda del grado di autonomia e responsabilità connesse;
- **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". All'interno degli uffici con coordinamento è possibile prevedere la figura di Vice Responsabile, sempre di categoria D.

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

ORGANIGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE DELL'UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE E DEI CENTRI DI SERVIZIO ATENEO dal 25/01/2021



Allegato 1

## 1.2. Mandato istituzionale

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.

L'UnivPM si impegna a diffondere e promuovere la 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;
- riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore ed 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;
- 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 delle Missioni istituzionali 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.

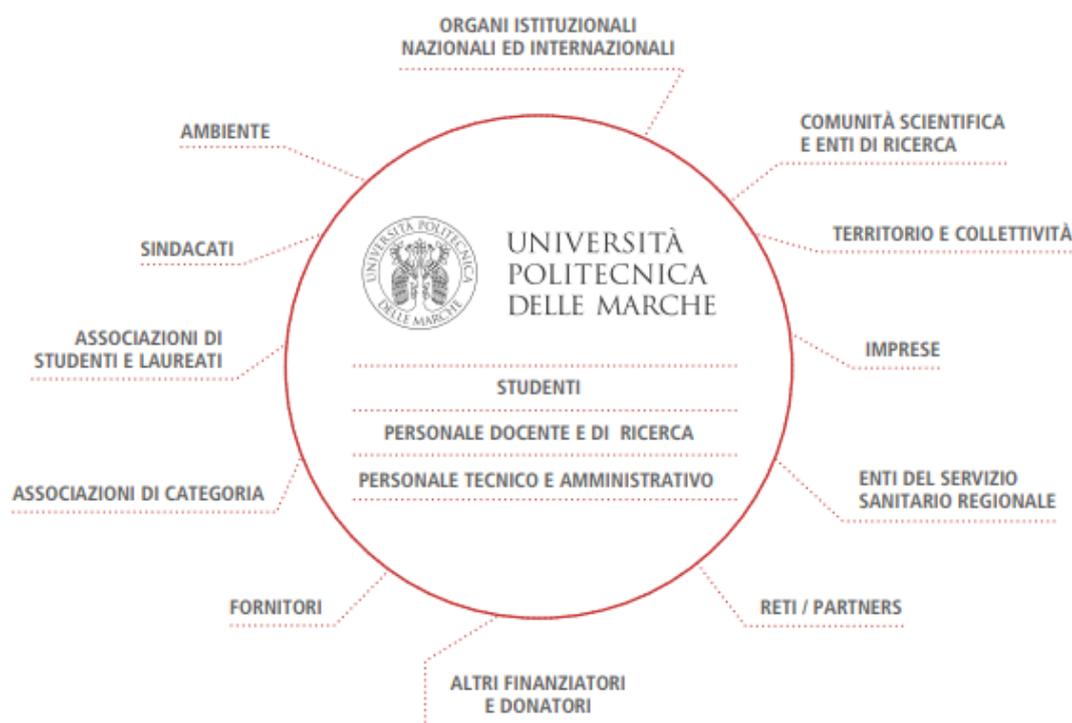


FIGURA 1 – MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

- **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.
- **organi 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'Università e della Ricerca (MUR) (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 MUR), 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.
- **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, rientra l’associazione ALUMNI, nata per riunire i laureati e diplomati, diplomati master (primo livello e secondo livello), dottori di ricerca e diplomati delle Scuole di specializzazione dell’Università Politecnica delle Marche, con l’obiettivo di creare relazioni nuove tra ex studenti e Ateneo e tra ex studenti tra di loro, per creare una comunità



universitaria attraverso iniziative di carattere professionale, culturale e sociale e per far rivivere il rapporto con l'Università sotto una nuova luce.

- **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.

## 2. PIANO STRATEGICO 2020-2022 - AGGIORNAMENTO 2021

### Introduzione

---

*Il Piano Strategico dell'Università Politecnica delle Marche si ispira alle linee guida strategiche del programma di mandato che ho sviluppato di concerto con il Pro-Rettore Vicario Prof. Marco D'Orazio, con lo scopo di dare continuità e ulteriore sviluppo alle attività ed ai processi che sono stati avviati in questi anni; ciò, anche per far fronte alle profonde trasformazioni che stanno interessando il sistema universitario ed il contesto territoriale di riferimento.*

*Il presente documento declina in obiettivi la strategia formulata nel programma elettorale dove, sulla base di dati e di informazioni di diversa tipologia sono state analizzate tematiche differenti, è stata formulata la strategia e la relativa configurazione organizzativa che caratterizzerà l'Università Politecnica delle Marche nel corso del sessennio del mio mandato.*

*Per rispondere alle dinamiche di polarizzazione che stanno sempre più interessando il sistema universitario, è necessario completare le azioni già avviate e volte a rendere la Politecnica delle Marche un centro di eccellenza riconoscibile a livello sovra regionale sia per la formazione che per la ricerca.*

*La strategia che intendiamo perseguire vede al centro le tre note missioni "core" della didattica, della ricerca e della terza missione. Insieme ad esse, la valorizzazione delle Persone, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia; tale valorizzazione deve avvenire facendo leva sulla configurazione organizzativa, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.*

*È necessario fare un "salto" per cercare di posizionarsi nel gruppo dei grandi Atenei ed assumere un ruolo di rilievo nel centro-nord Italia. Il fine ultimo è quello di accrescere la nostra visibilità come polo di attrazione riconoscibile nel panorama nazionale ed anche internazionale per la qualità della didattica e della ricerca; in altri termini, divenire riconoscibili come capacità di ricerca e supporto tecnologico oltre il contesto territoriale.*

*In questa nuova fase determinata e fortemente condizionata dallo sviluppo e diffusione della pandemia da Covid-19, l'Ateneo intende mantenere ben salda la propria pianificazione strategica, nella convinzione che ciò che va modificato è, necessariamente, il percorso da seguire, ma non la meta del percorso stesso.*

*Nonostante le nuove difficoltà, le nuove sfide ed il mutato contesto in cui l'Ateneo è chiamato oggi ad operare, deve rimanere ferma la volontà di proseguire nella strada intrapresa del miglioramento della qualità e competitività della ricerca, dell'ampliamento e specializzazione dell'offerta formativa, dell'innovazione, oggi più che mai necessaria anche per la qualificazione della didattica, del rafforzamento del proprio ruolo di motore e sostegno dello sviluppo sostenibile del territorio di riferimento. Ciò senza rinunciare all'apertura internazionale, anche se con nuove forme e modalità, ai principi della sostenibilità cui l'Ateneo ha inteso ispirare le proprie azioni, e tenendo sempre presente la centralità del Capitale Umano, delle persone che, soprattutto ora, sono protagoniste importanti ed imprescindibili del cambiamento che la pandemia ha bruscamente reso necessario.*

*In tal senso, l'impegno dell'Università Politecnica delle Marche è quello di essere capace di individuare e affrontare i nuovi rischi cui il mutato contesto dovuto alla pandemia ci espone, ma soprattutto, in chiave positiva, di saper cogliere le nuove opportunità che si aprono nello scenario "post-covid".*



*Pensare, pianificare e lavorare per una “nuova normalità”.*

*Gian Luca Gregori*

Rettore

Università Politecnica delle Marche

## UnivPM nel territorio

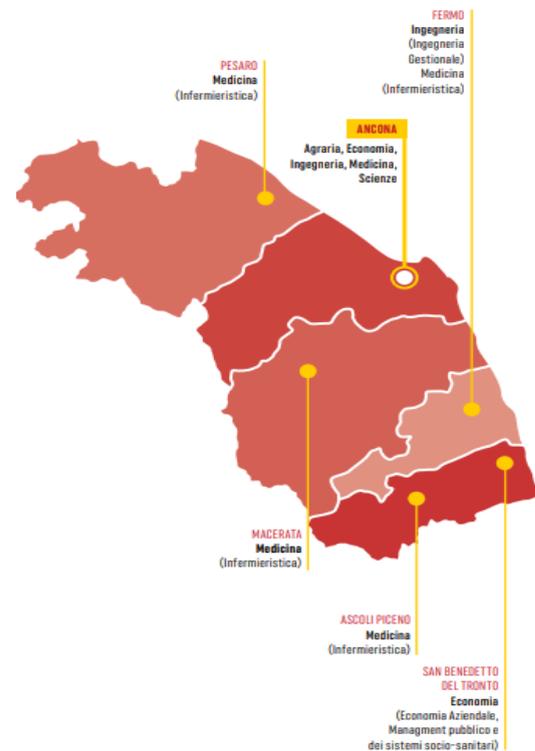
Ancona, quale sede universitaria, è una realtà recente, derivante da un lungo processo di realizzazione di aspirazioni e motivazioni culturali, sociali, economiche e storiche.

L'attività viene sviluppata su più sedi. Alla sede centrale di Ancona, si affiancano i siti decentrati di Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro e San Benedetto del Tronto, dando in tal modo vita a un'intensa rete didattica diffusa su tutto il territorio della Regione.

L'interazione con il territorio è una delle attività *core* per l'Ateneo. Solide, infatti, sono le relazioni con le realtà economico-sociali e istituzionali circostanti, costituite in un'ottica di accrescimento e arricchimento reciproci.

Il capitale umano dell'Ateneo lavora per creare e diffondere conoscenze utili a valorizzare la ricerca da un lato e rispondere alle esigenze del mondo del lavoro, dall'altro.

L'impegno dell'UnivPM si rivolge anche allo sviluppo di collaborazioni con imprese e istituzioni internazionali, sostenendo progetti di mobilità all'estero, in entrata e in uscita, per studenti, ricercatori e docenti.



## Ateneo in pillole

---

### **(a.s. 2018 – a.a 2018/2019 – dati Bilancio Sociale 2018)**

L'Università Politecnica delle Marche (UnivPM) presenta un'ampia offerta di discipline scientifiche formando professionisti negli ambiti dell'ingegneria, della medicina, della biologia, dell'economia e delle scienze agrarie.

L'UnivPM è un Ateneo di medie dimensioni con un'ottima dotazione infrastrutturale, una buona capacità di attrazione degli studenti e un'eccellente capacità di ricerca e di creare relazioni con le realtà economico-sociali e le istituzioni operanti nel territorio.

Attraverso la varietà degli ambiti disciplinari e dei percorsi formativi offerti, l'UnivPM è in grado di sviluppare le competenze professionali richieste dal mondo del lavoro e valorizzare la ricerca, intesa come strumento per la creazione di nuova conoscenza. L'orientamento strategico alla terza missione consente all'UnivPM di trasferire tali conoscenze al territorio attraverso un dialogo costruttivo ed efficace con le imprese, le istituzioni e la società civile. L'impegno dell'UnivPM si

rivolge anche alle relazioni internazionali, sostenendo progetti di mobilità all'estero per studenti, ricercatori e docenti e promuovendo relazioni internazionali nell'ambito della didattica (titoli congiunti) e della ricerca (visiting scientist).

Il patrimonio di conoscenza è la ricchezza di ogni Università.

Esso è rappresentato innanzitutto dalle persone che lavorano in UnivPM e dai suoi studenti. Per accrescere questo patrimonio, l'UnivPM garantisce la libertà di studio, di ricerca, di intraprendenza, il rispetto delle opinioni e delle culture.

Proprio la conoscenza rappresenta la risorsa primaria del Paese, fondamentale per rilanciare la competitività del sistema produttivo, favorire lo sviluppo economico e sociale e il dialogo fra culture, nel rispetto della libertà di ognuno.

I dati sono stati ripresi dal Bilancio Sociale 2018 e si riferiscono generalmente all'anno solare 2018 eccetto che per gli studenti dove sono calcolati con riferimento all'anno accademico 2018/2019.

## ASSETTO ORGANIZZATIVO

Amministrazione  
Centrale

- 3 Aree Dirigenziali
- 8 Divisioni
- 2 Servizi
- 2 Unità tecniche di gestione
- 3 Unità di coordinamento
- 3 Centri di Servizio

Strutture  
didattico-  
scientifiche

- 12 Dipartimenti
- 3 Facoltà
- 18 Centri di Ricerca e Servizio
- 14 Centri interuniversitari di Ricerca e Servizio

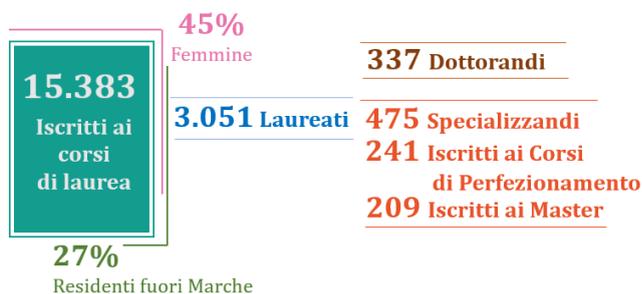
## CAPITALE UMANO



## OFFERTA FORMATIVA



## STUDENTI E LAUREATI

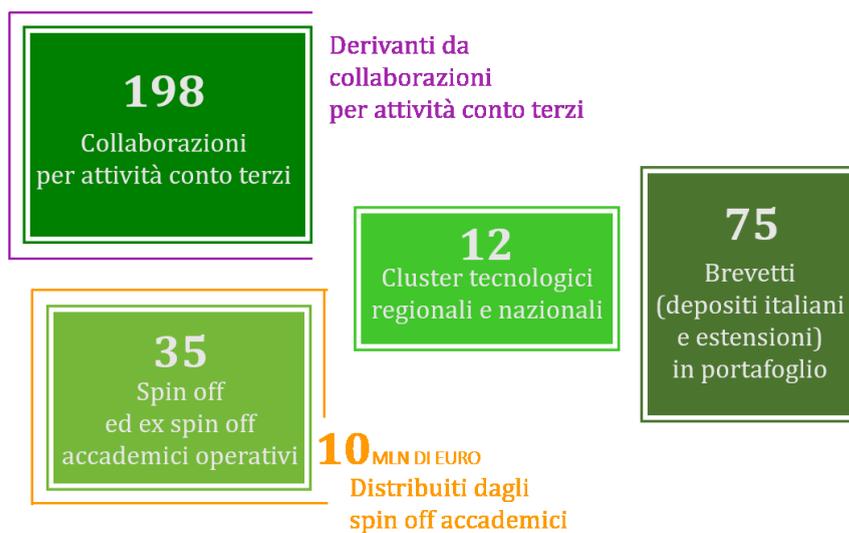


		% occupazione post-laurea	
		UNIVPM	ITALIA
A 1 anno dalla laurea (Laureati 2017)	Laurea triennale	78,9	72,1
	Laurea di secondo livello (Magistrale e ciclo unico)	79,6	69,4
A 5 anni dalla laurea (Laureati 2013)	Laurea di secondo livello (Magistrale e ciclo unico)	91,5	85,5

## RICERCA



## TERZA MISSIONE



Corsi di studio a doppio titolo **3**

**4** Corsi di studio in lingua inglese

**344**  
Accordi ERASMUS+

**359**  
Memorandum of understanding sottoscritti

**726**  
Studenti in mobilità internazionale outgoing e ingoing per studio e per tirocinio

## Squadra di Governo

Il Rettore, a livello strategico, nel garantire nel lungo periodo la visione unitaria che deve contraddistinguere l'azione dell'intero Ateneo, è coadiuvato dal Pro-Rettore Vicario, il prof. Marco D'Orazio, con il quale ha sviluppato e condiviso il programma di mandato, dai Referenti, dalle Commissioni e dal Direttore Generale con l'obiettivo di individuare prerogative e modalità di azione efficaci e flessibili per la conduzione unitaria del nostro Ateneo.

I Referenti di area, di processo e di progetto e le Commissioni sono individuati con l'obiettivo di essere promotori di un'azione comune e organica in tutto l'Ateneo, valorizzando le conoscenze e le esperienze maturate nelle diverse Aree della nostra Università, mettendole a sistema e coordinando le azioni in modo che siano funzionali allo sviluppo del progetto complessivo, garantendo rappresentanza a tutte le aree culturali dell'Ateneo e anche attenzione alle specificità che le contraddistinguono.

La configurazione illustrata nello schema seguente, non precludendo un "filo diretto", favorisce un approccio partecipativo, inerente agli "indirizzi di governance".

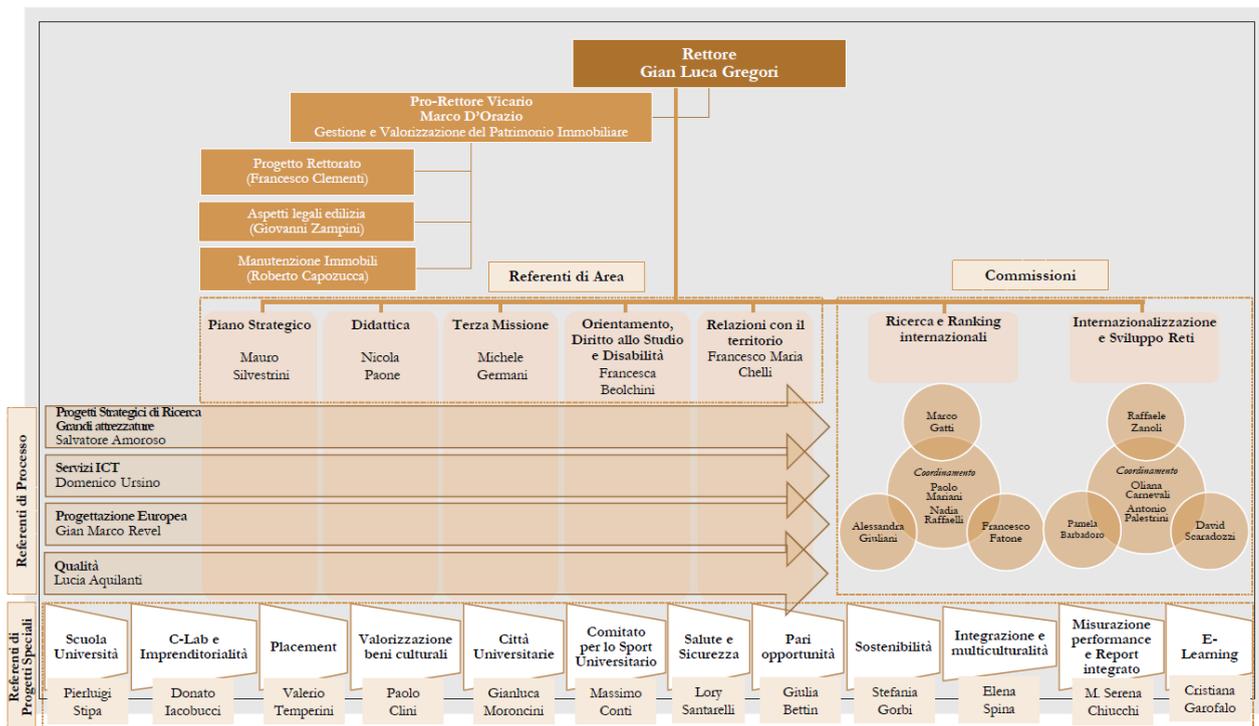


Figura 1 – Modello di Governance Commissioni e Referenti

## Processo di pianificazione

La pianificazione strategica 2020-2022 continua il percorso virtuoso intrapreso dalle precedenti pianificazioni, introducendo nuovi obiettivi strategici per cogliere le sfide emergenti che il contesto attuale ci offre.

La pianificazione strategica è stata sviluppata attraverso un processo rigoroso e partecipato, partendo da un'attenta analisi di posizionamento e basandosi sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori nazionali e internazionali. In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica e con lo studio di analoghi processi realizzati da altre Istituzioni, l'Ateneo ha definito una mappa strategica conforme alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubblicate dal MIUR e ai vincoli normativi in vigore (legge 43/2005, legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, decreto legislativo 74/2017, DM 6/2019).

La pianificazione strategica 2020 – 2022 è partita dalla esplicitazione dei valori cui si ispira l'azione dell'Ateneo per poi passare alla definizione degli obiettivi e alla formulazione delle strategie per il loro raggiungimento. Verranno poi definiti indicatori, target e referenti. Gli obiettivi strategici e indicatori non solo guideranno l'attuazione della strategia di Ateneo e ma sono prodromici alla programmazione delle performance organizzative, coerentemente a quanto indicato dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

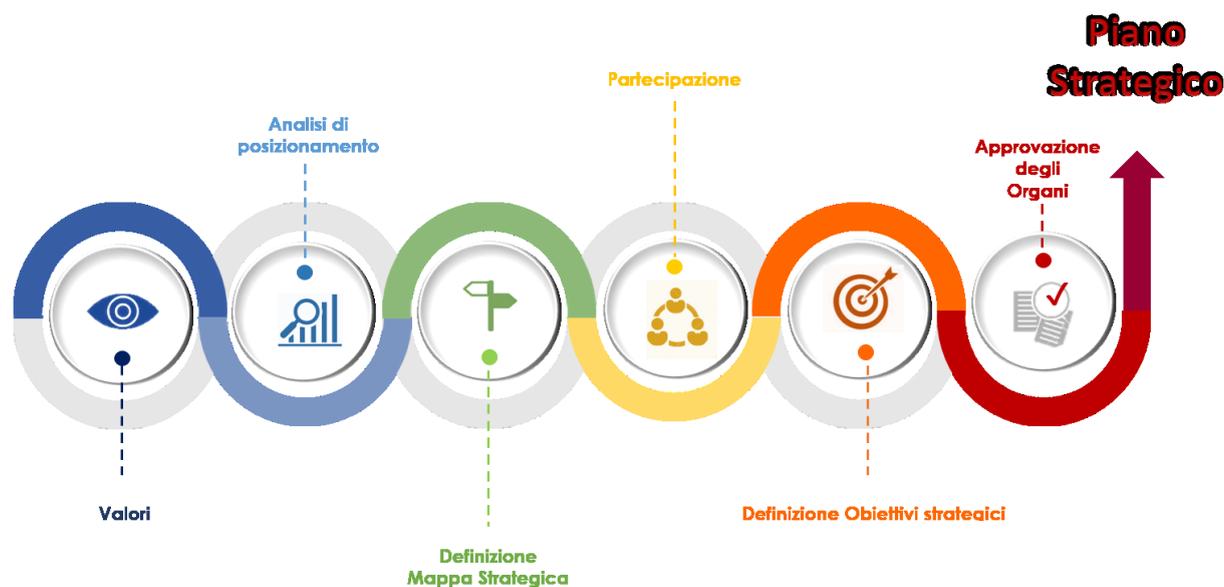


Figura 2 – Fasi Pianificazione strategica UnivPM

Il Piano Strategico evidenzia, per ciascuna Area, i relativi obiettivi strategici. Saranno poi individuati i referenti con i quali sarà concordato un piano di azione e i relativi indicatori di monitoraggio e target, che saranno la base di sviluppo della programmazione operativa dell'intera organizzazione universitaria.

Gli obiettivi strategici e, a cascata, i relativi indicatori e target, hanno una valenza triennale.

Saranno tuttavia individuate anche milestone di breve termine al fine di fornire una guida efficace al raggiungimento dell'obiettivo strategico, in occasione delle quali si procederà ad effettuare uno specifico monitoraggio per misurare l'andamento delle attività svolte e dei risultati ottenuti ed eventualmente per intraprendere azioni correttive.

Nella costruzione del Piano strategico sono stati promossi incontri con gli stakeholder interni (Presidi e direttori dei dipartimenti; Rappresentanze sindacali, RSU e CUG; Rappresentanti degli studenti) e focus group tematici con i referenti e i responsabili degli uffici attinenti alle materie trattate.

Il modello adottato dall'UnivPM per la gestione dell'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo, si fonda sul metodo di gestione iterativo sviluppato in quattro fasi (Plan, Do, Check, Act - ciclo di Deming) volto al miglioramento continuo dei processi e dei servizi interni ed esterni dell'Ateneo e all'utilizzo ottimale delle risorse.

Proprio nell'ottica del miglioramento continuo, il Piano Strategico, pur mantenendo la propria struttura funzionale e temporale, viene annualmente **aggiornato** al fine di tenere conto dei mutamenti di rilievo del contesto esterno ed interno che possano incidere in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata e richiedere pertanto un riallineamento della strategia. Da questo punto di vista l'emergenza sanitaria rappresenta un elemento discriminante nel percorso strategico dell'Ateneo sia nella fase pandemica sia nella fase immediatamente successiva, nella quale il sistema socio-economico potrà subire profondi cambiamenti

L'aggiornamento del Piano Strategico è il risultato di un percorso di analisi e riflessione della Governance dell'Ateneo che trae origine dall'esame dei risultati ottenuti nell'anno in corso, dalla valutazione dei mutamenti del contesto esterno ed interno e che comprende quanto emerso dal dialogo con i Referenti e con i principali stakeholder dell'Ateneo.

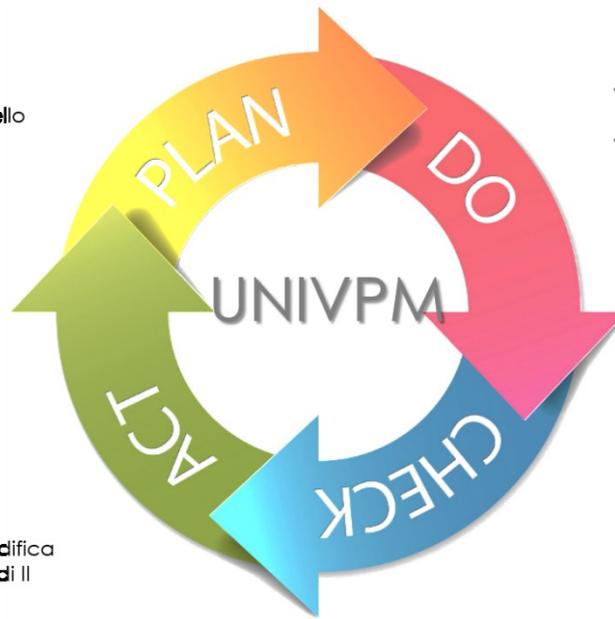
L'aggiornamento del Piano Strategico avrà ricadute anche sulla pianificazione dei Dipartimenti nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello (e quindi operativi) delle Strutture dell'Ateneo che dovranno confluire nel Documento di Programmazione Integrata.



- ✓ Piano Strategico
- ✓ Pianificazione di II livello
- ✓ DPI
- ✓ Budget



- ✓ Attività Strutture Amministrazione Centrale e Centri di Servizio
- ✓ Attività Strutture Didattico-Scientifiche



- ✓ Rimodulazioni
- ✓ Aggiornamento/modifica obiettivi strategici e di II livello



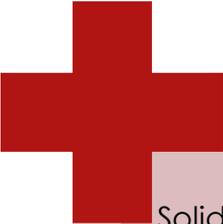
- ✓ Monitoraggio semestrale obiettivi operativi
- ✓ Relazione sulla performance
- ✓ Verifica andamento obiettivi strategici e di II livello

Figura 3 – Gestione del processo di pianificazione, programmazione e controllo in UnivPM

## Analisi di posizionamento

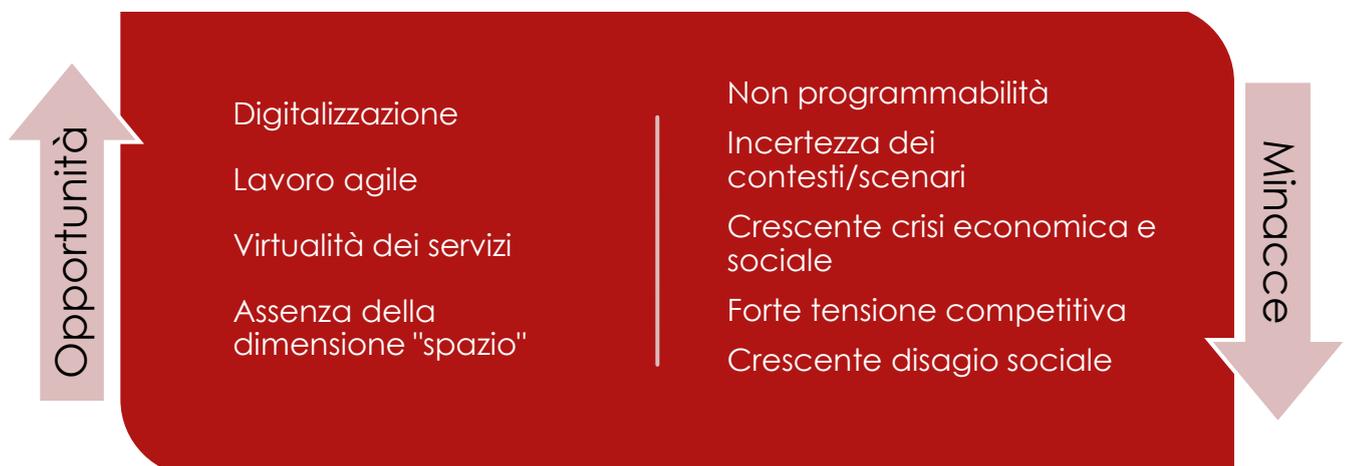
Preliminarmente alla definizione degli obiettivi strategici, si è proceduto ad un'analisi del contesto interno ed esterno e alla predisposizione della matrice SWOT (Strengths / punti di forza; Weaknesses / punti di debolezza; Opportunities / opportunità; Threats / minacce).

L'analisi dei quadranti è di ausilio all'individuazione degli obiettivi strategici che consentono di valorizzare i punti di forza e contenere o annullare i punti di debolezza, favorendo la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce.

 <b>Punti di forza</b>	 <b>Punti di debolezza</b>
Solidità economico-patrimoniale	Internazionalizzazione dell'Ateneo da migliorare
Forti relazioni con il sistema socio-economico	Forte connotazione regionale (limitata attrattività di studenti al di fuori della Regione)
Buona capacità di attrazione delle risorse da fonti esterne	Immatricolazioni con trend in contrazione negli ultimi sei anni
Riconoscimento dipartimenti di eccellenza	Personale Tecnico Amministrativo in contrazione
Ripresa della crescita del personale dedicato alla Ricerca	
Ampia offerta e specializzazione formativa nelle aree tecnico-scientifiche	
Formazione di qualità (performance migliori della media italiana su età alla laurea, tasso di occupazione dei laureati e retribuzione media dei laureati magistrali)	
Presenza di forti specificità scientifico-disciplinari, fra queste la sanità (unica Università nel territorio Regionale ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia e integrazione col Sistema Sanitario Regionale)	



**le nuove minacce e opportunità nello scenario Covid e post-Covid**



## Principi ispiratori, aree e obiettivi strategici

Essere il motore dello sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio attraverso la creazione, valorizzazione e disseminazione della conoscenza; è questo l'impegno dell'Università Politecnica delle Marche. Una conoscenza di qualità per formare non solo i professionisti del futuro ma anche la nuova classe imprenditoriale. Una conoscenza aperta che deve supportare i nostri studenti per divenire cittadini consapevoli. Una conoscenza eccellente capace di generare innovazione per fornire nuove opportunità per affrontare le sfide del nostro tempo.

Per rispondere alle dinamiche di polarizzazione che stanno sempre più interessando il sistema universitario, è necessario completare le azioni già avviate e volte a rendere la Politecnica delle Marche un centro di eccellenza riconoscibile a livello sovra regionale sia per la formazione che per la ricerca.

La strategia che si vuole perseguire vede al centro le tre note missioni "core" della didattica, della ricerca e della terza missione. Insieme ad esse, la valorizzazione delle Persone, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia; tale valorizzazione deve avvenire facendo leva sulla configurazione organizzativa, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.

La definizione degli obiettivi strategici tiene conto anche della fondamentale esigenza di garantire alla progettazione delle azioni proposte nel Piano Strategico una concreta possibilità di attuazione, in termini di risorse umane ed economiche e di partecipazione di tutta la comunità universitaria alla loro realizzazione.

Insieme alla definizione delle aree strategiche sono stati identificati i principi ispiratori che sono alla base del nostro pensiero strategico e del nostro agire e che sono il risultato della nostra passione e del nostro entusiasmo proprio nella prospettiva di sviluppo condiviso dell'Ateneo. In tal senso i principi ispiratori permeano ciascuna area strategica e rappresentano il fil rouge di tutte le politiche e strategie.

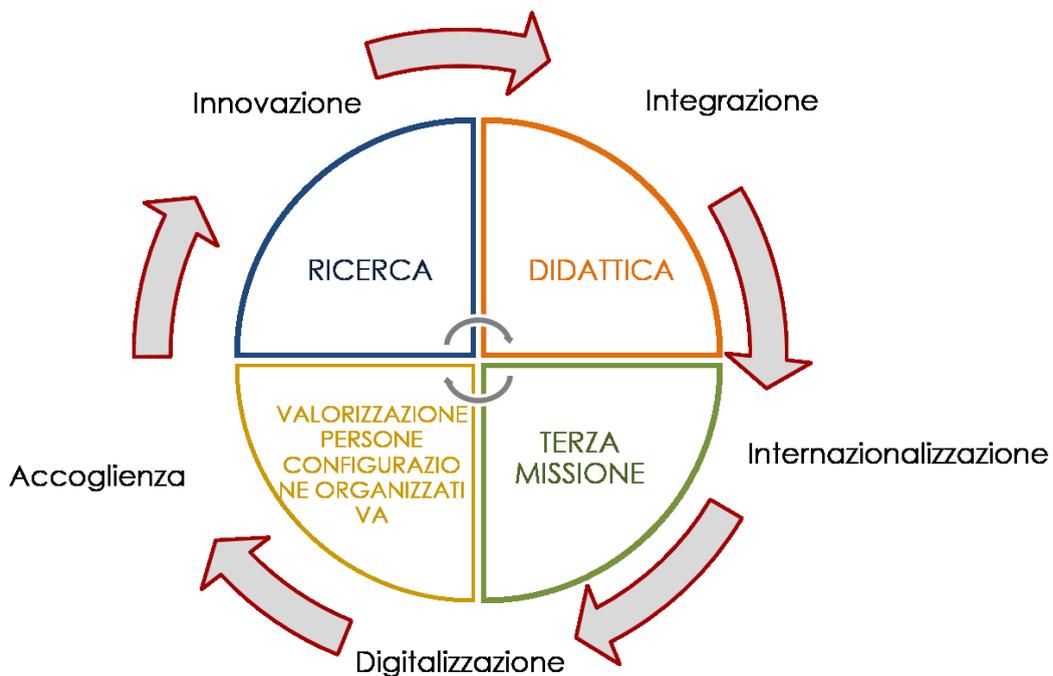


Figura 4 – Missioni strategiche e principi ispiratori



L'Ateneo ha registrato e registrerà un profondo cambiamento nella dimensione organizzativa: le strategie organizzative definite per raggiungere gli obiettivi prefissati nel presente Piano hanno subito e in prospettiva subiranno importanti cambiamenti connessi all'emergenza in corso e ai possibili scenari futuri. L'Ateneo dovrà infatti mostrare la capacità di perseguire i propri obiettivi strategici percorrendo nuovi sentieri, adottando nuovi strumenti, valorizzando nuove opportunità che il sistema socio-economico nell'epoca Covid e post-Covid farà emergere.

La visione strategica si concretizza nella mappa strategica sotto riportata.



Figura 5 – Mappa strategica dell'UnivPM

## Area strategica I - Ricerca

### ***Migliorare la qualità e la produttività della ricerca***

Verrà sostenuto il percorso già intrapreso di rafforzamento del ruolo di Research University del nostro Ateneo; risulta necessario un ulteriore accrescimento delle attività internazionali, sostanzialmente diventando un hub della conoscenza internazionale. In questa prospettiva sarà necessario anche sostenere la ricerca sul piano economico ed organizzativo e migliorare la capacità di traslare la conoscenza sul territorio; ciò mediante differenti iniziative rivolte a:

- promuovere servizi adeguati al supporto della ricerca a livello internazionale, anche in termini amministrativo-gestionali;
- favorire la costituzione di strutture di ricerca di tipo aggregativo (ad esempio, relativamente ai laboratori e/o grandi strutture), il cui costo di installazione e manutenzione è sempre meno sostenibile dalle singole strutture;
- mantenere e sviluppare il supporto per i laboratori specialistici dipartimentali, allo scopo di consentire un'alta specializzazione;
- garantire supporto alle aree culturali caratterizzate da una minore capacità di attrazione di fondi;
- formalizzare in maniera più efficace il rapporto di crescita nella relazione spin-off / Università.

Va in proposito evidenziata la necessità di un assetto organizzativo adeguato alle moderne istanze della ricerca di alto livello. L'aggregazione in gruppi dotati di significativa massa critica e riconoscibili per capacità di sviluppo dell'attività di ricerca è ciò che permette investimenti utili a supportare sul piano infrastrutturale la ricerca. Inoltre, una più efficace organizzazione tecnica ed amministrativa è ciò che può migliorare l'incisività dei gruppi di ricerca anche come capacità di attrarre fondi sia in contesti internazionali che nazionali. Introdurre laboratori tematici aggregati, quale luogo di condivisione di attrezzature e personale, a fianco dei laboratori di alta specializzazione propri delle specifiche aree culturali, è la strada seguita anche da altri Atenei per sostenere economicamente le necessità di rinnovo e manutenzione delle attrezzature.

È poi da rilevare che il sostegno alla progettualità per la ricerca internazionale, con risorse umane dedicate a supportare le esigenze di scouting e di gestione amministrativa di coloro che si avvicinano a questa dimensione operativa della ricerca, è un ulteriore percorso da sviluppare.

### **Gli obiettivi dell'Area Strategica I - Ricerca**

#### **Obiettivo Strategico I.OS1 – Mantenere elevata la qualità della ricerca e promuovere l'interdisciplinarietà per affrontare le grandi sfide in contesti internazionali**

L'Ateneo, caratterizzato da un'elevata qualità della ricerca, intende in primo luogo continuare a sostenere e a rafforzare le azioni intraprese volte a mantenere elevati standard qualitativi nel campo della ricerca.

Per contribuire alla soluzione delle sfide che la cooperazione internazionale allo sviluppo vuole affrontare è necessario inoltre investire nella ricerca offrendo gli strumenti per conoscere, interpretare e agire con un approccio sempre più multidisciplinare ed interdipendente. È necessario intervenire in maniera strutturale e non episodica sui percorsi di ricerca intrapresa; ciò presuppone una forte capacità di lavorare in rete, in maniera sinergica, coordinata e con un approccio pluralista e multi-livello. Le sfide globali richiedono una risposta altrettanto globale e lungimirante. La sfida della globalità è dunque nello stesso tempo una sfida di complessità.

In questa direzione, l'Ateneo promuoverà una serie di azioni per superare gli approcci specialistici generati dall'organizzazione dei gruppi di ricerca per settori scientifici disciplinari, promuovendo un'integrazione finalizzata a contribuire alla risoluzione delle sfide globali.

Il presente obiettivo in tal senso intende mettere in risalto le specificità degli ambiti di ricerca sviluppati all'interno dell'Ateneo e sostenerli e svilupparli, affinché in maniera sinergica possano cogliere e promuovere conoscenza nelle principali sfide della ricerca internazionale.

A tale scopo saranno sostenute le azioni rivolte a intercettare nuove forme di finanziamento su specifiche tematiche trasversali.

L'interdisciplinarietà della ricerca sarà stimolata all'interno dell'Ateneo anche con la creazione di laboratori interdipartimentali su emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali in un contesto globale.

Modalità organizzative innovative in termini di strutture e infrastrutture saranno messe a disposizione dei ricercatori per offrire un contesto in cui valorizzare il loro impegno e rafforzare la ricerca interdisciplinare e internazionale.

Saranno inoltre proposte azioni per promuovere la misurazione dell'impatto sociale della ricerca.

## Obiettivo strategico I.OS2 - Potenziare la competitività e la capacità di attrazione delle risorse

La capacità di ricerca dell'Ateneo è sicuramente influenzata dalla qualità del personale dedicato a tale attività ma anche dalle risorse messe a disposizione per supportare le nostre eccellenze. Il percorso intrapreso di rafforzamento del ruolo di *Research University*, non può prescindere da azioni più incisive per attrarre risorse a finanziamento della ricerca in considerazione dell'attuale contesto che vede gli Enti Pubblici di Ricerca competere a livello regionale, nazionale ed europeo per acquisire finanziamenti in base alla propria capacità progettuale.

Nell'ambito di questo obiettivo verranno promosse azioni volte a migliorare la capacità dell'Ateneo di attrarre fondi destinati al finanziamento della ricerca, soprattutto con riferimento ai bandi internazionali, europei e nazionali.

Dopo aver sperimentato una fase di forte sensibilizzazione delle strutture di ricerca alla presentazione di proposte progettuali, rafforzando le attività di comunicazione delle opportunità di finanziamento e di sostegno alla creazione dei partenariati, nel prossimo triennio l'Ateneo potenzierà l'attività di supporto alla presentazione di proposte progettuali vincenti. Con questa attività l'Ateneo intende dunque realizzare l'obiettivo di migliorare il tasso di successo delle proposte progettuali e contestualmente ampliare i gruppi di ricerca con capacità di affermarsi in modo vincente nei bandi nazionali, europei ed internazionali.

Saranno, inoltre, valutate politiche di Ateneo per l'emersione ed il finanziamento di eccellenze nella ricerca e progetti di interesse e rilevanza internazionale.

La capacità di attrazione delle risorse per supportare la ricerca dipende anche dall'abilità dell'Ateneo di saper intercettare l'interesse di investitori pubblico-privati. In tale ottica saranno promosse iniziative volte a realizzare progetti o centri su problematiche sociali ed economiche di rilevante interesse con la partecipazione di partner pubblici e privati.

Altre azioni saranno altresì rivolte al potenziamento in termini di maggiore sostenibilità e trasversalità delle strutture e infrastrutture dedicate, in particolare attraverso lo stimolo alla creazione di nuovi laboratori congiunti tra le strutture accademiche ed Enti esterni sia pubblici che privati a supporto della ricerca in ambiti innovativi.

### **Obiettivo Strategico I.OS3 - Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti**

La valorizzazione delle persone, quale elemento fondante della strategia di Ateneo, sarà perseguita nell'ambito del presente obiettivo garantendo risorse, formazione e visibilità ai dottorandi e assegnisti dell'Ateneo. Saranno potenziati gli strumenti finalizzati alla formazione dei giovani talenti (mobilità formativa presso altri centri di ricerca esteri, banche dati, riviste, laboratori, ecc.) così da sostenere in pieno la potenzialità della loro crescita professionale.

Gli assegnisti e dottorandi riceveranno riconoscimento e sostegno attraverso progetti finalizzati alla diffusione e migliore conoscenza delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo, affinché attraverso queste possano ottimizzare l'efficacia delle attività di ricerca. Sarà inoltre migliorata la formazione dei dottorandi finalizzata all'accrescimento della qualità della ricerca attraverso la proposta a livello di Ateneo di moduli formativi trasversali (ad esempio sulle tematiche della terza missione, della progettazione europea, dell'utilizzo delle banche dati e sulle soft skills del nuovo ricercatore). Sarà inoltre promossa una più ampia partecipazione dei dottorandi alla formazione all'estero.

Saranno poste in essere azioni per incrementare la visibilità dei risultati delle ricerche dei dipartimenti sia nella comunità e nel territorio di riferimento che fra gli stessi studenti con l'obiettivo di accrescere la percezione della qualità dei corsi erogati che è strettamente legata alla qualità della ricerca della struttura che li eroga.

Altresì, i Dipartimenti di eccellenza, che concorrono a rendere l'Ateneo un polo riconoscibile e attrattivo, saranno supportati e valorizzati nel perseguimento dei loro risultati con azioni di governo efficaci.

Attenzione sarà prestata a monitorare l'impatto "economico e sociale" delle attività di ricerca sia per sensibilizzare il contesto in cui l'università opera, sia per prepararsi alla richiesta di case studies presente nelle nuove linee guida per la VQR 2015-2019 (Decreto Ministeriale n.1110 del 29/11/2019). Contestualmente sarà dato nuovo impulso al monitoraggio continuo della Qualità della Ricerca al fine di supportare anche le attività dei Dipartimenti.

L'Ateneo promuoverà, inoltre, investimenti su progetti editoriali innovativi finalizzati a comunicare le proprie eccellenze e diffondere i risultati ottenuti sul piano della ricerca al fine di favorire l'incremento della percezione della qualità che caratterizza l'Ateneo.

Saranno inoltre valutate politiche di incentivazione per l'attrazione di giovani talenti.



### **Obiettivo Strategico I.OS4 - Potenziare la strumentazione a supporto della Ricerca**

Il potenziamento della ricerca non può prescindere dalla disponibilità di laboratori e strumentazioni funzionali agli obiettivi di ricerca che l'Ateneo si pone.

In tale ottica l'Ateneo promuoverà azioni coordinate finalizzate a mappare i laboratori e le strumentazioni presenti per poi avviare un percorso di ammodernamento, potenziamento delle strutture e, laddove presenti possibili sinergie, di aggregazione delle strutture laboratoriali nei dipartimenti e tra i dipartimenti, utili a favorire, con opportune regolamentazioni, la migliore efficienza organizzativa sia per quanto attiene il personale che per quanto attiene la gestione delle strumentazioni.

## Area strategica II - Didattica

### *Studenti e servizi al centro*

L'Ateneo intende promuovere la qualità nella didattica, continuando a sviluppare azioni che riguardino l'ampliamento e la specializzazione dell'offerta formativa, l'innovazione delle metodologie di insegnamento, sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione, continuando a garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

Una particolare attenzione verrà rivolta a migliorare la transizione scuola-Università attraverso azioni mirate di orientamento in entrata che rafforzino la relazione con le strutture di istruzione secondaria superiore e con i relativi docenti e studenti. L'azione di orientamento verrà rafforzata anche con riferimento alle Lauree Magistrali, per potenziare la continuità degli studenti triennali nella stessa sede e migliorarne l'attrattività verso studenti provenienti da altre Università. Verrà potenziato anche l'orientamento in itinere per ridurre la dispersione didattica e supportare gli studenti durante il percorso formativo.

Per quanto concerne l'offerta formativa, da un lato si procederà ad una razionalizzazione del sistema e, dall'altro, verranno avviati nuovi corsi di laurea per rispondere alle esigenze di nuove competenze e professionalità non ancora del tutto soddisfatte. Si pone quindi la necessità di specializzare l'offerta formativa a livello magistrale, valorizzando anche l'interdisciplinarietà, per favorire attrattività, a fronte della "crisi del modello" L-LM in continuità nella stessa sede.

Va sostenuta e ulteriormente migliorata la capacità dell'Ateneo di erogare formazione di alto livello utile a rafforzare la posizione dell'Ateneo come soggetto formatore riconosciuto sia a livello nazionale che internazionale. Occorrerà proseguire ed ulteriormente sostenere la strada dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi, anche con forme di collaborazione con altri Atenei attraverso, ad esempio, lo sviluppo di doppi titoli, titoli congiunti, reti di Università, programmi di scambio. Risultano inoltre necessarie strutture adeguate alla formazione, favorendone l'adeguamento utile a dare risposta alle veloci variazioni dimensionali della popolazione studentesca (come ad esempio quelle che si stanno prospettando per alcune aree culturali dell'Ateneo). In questa direzione vanno le azioni di ampliamento dei laboratori didattici e di incremento del sostegno per le risorse bibliotecarie.

### **Gli obiettivi dell'Area Strategica II - Didattica**

#### **Obiettivo strategico II.OS1 - Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società**

Obiettivo del nostro Ateneo è favorire il miglioramento continuo della qualità della didattica e dell'offerta formativa. Diverse sono le azioni che verranno poste in essere in questa direzione. Si promuoverà, ad esempio, l'innovazione nelle metodologie di insegnamento facendo leva sulle nuove opportunità offerte dalla digitalizzazione. Ciò al fine di favorire l'apprendimento e garantire agli studenti un sempre più elevato livello di qualificazione della conoscenza trasmessa. Inoltre, si favorirà la sinergia tra percorsi formativi e gli ambiti che contraddistinguono la ricerca nel nostro Ateneo, facilitando in questo modo l'osmosi tra ricerca e didattica fondamentale per offrire conoscenze di alto livello e che rispondano alle esigenze espresse dal contesto socio-economico.

Un'attenzione particolare verrà dedicata alla progettazione e allo sviluppo di un'offerta formativa di qualità che permetta di rispondere alle esigenze nuove di competenze e professionalità espresse dal contesto e non ancora del tutto soddisfatte e che consenta, quindi, di appagare le aspirazioni professionali e personali degli studenti attuali e potenziali. A tal fine, verranno promosse azioni di razionalizzazione e miglioramento dell'offerta formativa esistente e verranno istituiti nuovi corsi di laurea. Un'attenzione particolare, in questo ambito, verrà riservata alle aree strategiche interdisciplinari e anche ai percorsi professionali che risultano appetibili sul mercato del lavoro.

Attenzione verrà dedicata anche alla formazione post laurea attraverso master e corsi di perfezionamento di elevata qualificazione, potenziando la loro erogazione in lingua inglese.

Verrà altresì valorizzata l'acquisizione di competenze trasversali con iniziative formative sia a carattere seminariale sia con metodi innovativi nell'ottica dell'arricchimento del percorso formativo con ulteriori competenze qualificanti e necessarie per operare efficacemente nell'attuale contesto.

L'attenzione continua alla qualità della didattica verrà coniugata con azioni volte alla implementazione di ulteriori strumenti di comunicazione dell'offerta formativa proposta anche attraverso nuovi canali multimediali di comunicazione e di supporto.

Azioni specifiche saranno dedicate alla riqualificazione degli spazi riservati alla didattica sia in termini di aule che di laboratori al fine di favorire l'apprendimento e stimolare l'impiego di metodologie didattiche innovative (come ad esempio il supporto all'e-learning); verranno altresì sperimentati spazi di coworking per attività di studio e apprendimento di gruppo.

L'esperienza maturata durante il periodo della pandemia, rende più che mai attuale il tema dello sviluppo dell'e-learning, non come modalità didattica meramente "sostitutiva" della didattica in presenza, ma come strumento da un lato in grado di consentire un accesso facilitato ai contenuti didattici e lo scambio delle conoscenze, e dall'altro come strumento per una didattica innovativa, capace di integrare, arricchendola di contenuti specifici ed esperienze diverse, la didattica tradizionale.

Fondamentale sarà altresì realizzare nuove forme di erogazione della didattica la quale va pensata in una chiave dinamica, non più solo legata allo spazio fisico, ma arricchita da nuove forme di trasmissione della conoscenza non vincolate alla sincronia del tempo e dello spazio.

Lo stesso concetto di coworking non perde di forza nell'attuale scenario, diventando anzi ancor più strategico per la condivisione e la circolazione della conoscenza, ma si arricchisce di una nuova connotazione, non più solo "reale" ma "virtuale", come spazio cioè non solo fisico ma anche virtuale nel quale mettere a fattor comune conoscenze, esperienze ed idee.

#### **Obiettivo Strategico II.OS2 - Migliorare la transizione scuola-università e lo sviluppo del percorso formativo**

L'Ateneo intende intensificare sia le iniziative di orientamento in ingresso, rivolte agli studenti delle Scuole Superiori per favorire la consapevolezza nella scelta del percorso formativo più idoneo alle loro attitudini e aspirazioni, sia le iniziative di orientamento in itinere, al fine di migliorare la regolarità della carriera dello studente e ridurre la dispersione studentesca. Fondamentale in questa direzione è la formulazione di una strategia integrata e unitaria e il forte coordinamento fra tutte le aree culturali dell'Ateneo in modo tale che vengano individuate, sviluppate e poste in essere azioni comuni e sinergiche, vengano usati gli stessi strumenti e vengano condivise e diffuse le *best practice* esistenti.

L'attività si svilupperà in due direzioni: iniziative di orientamento rivolte agli studenti e iniziative di formazione all'orientamento rivolte ai professori delle scuole superiori. L'orientamento rivolto agli studenti è un percorso complesso, a più fasi, che dovrebbe partire dall'orientamento vocazionale per poi passare alla fase informativa, relativa alla nostra offerta formativa. A questo riguardo, potranno essere sviluppate brevi esperienze didattiche e/o laboratoriali, anche nelle sedi Universitarie; si consolideranno e potenzieranno le attività di orientamento in entrata finalizzate a individuare la vocazione degli studenti, colmare eventuali lacune conoscitive e si individueranno ulteriori strumenti, anche digitali, efficaci per l'autovalutazione delle conoscenze raccomandate in ingresso e per il potenziamento di tali conoscenze (ad esempio per affrontare i test di ingresso). L'attività di orientamento rivolta verso i professori delle scuole superiori è un'attività di medio-lungo termine ed è fondamentale agire per rafforzare e rendere sempre più stretta la relazione che hanno col nostro Ateneo in quanto esercitano una forte influenza sugli studenti. Saranno quindi avviate iniziative che permetteranno di migliorare e apprezzare la loro conoscenza della nostra offerta formativa e le opportunità che offriamo agli studenti per la loro crescita culturale e professionale. Si potenzieranno inoltre gli strumenti di supporto allo studente rendendo il contatto con l'Università più agevole e immediato.

Per quanto concerne l'orientamento in itinere, verranno altresì potenziati gli strumenti di tutorato avanzato, quali ad esempio MOOC, tutorato in aula, tutorato disciplinare, al fine di rendere più omogenee le conoscenze pregresse e quindi supportare lo studente nel superamento di eventuali criticità nello svolgimento del percorso formativo. Potranno essere introdotti strumenti per aumentare la consapevolezza dello studente relativamente all'andamento del proprio percorso e dei docenti dell'andamento del proprio insegnamento in riferimento al corso di laurea. Ciò al fine di individuare azioni per aumentare la regolarità e ridurre la dispersione.

Saranno altresì sviluppati strumenti di verifica dell'efficacia delle azioni di orientamento in ingresso ed in itinere al fine del miglioramento delle stesse nell'ottica del raggiungimento dell'obiettivo previsto.

Il raggiungimento di questo obiettivo è fortemente influenzato anche dalle attività e dagli obiettivi espressi nell'area trasversale, in particolare, quelli relativi all'internazionalizzazione e al miglioramento dell'accoglienza.

### **Obiettivo Strategico II.OS3 Specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire la continuità nella stessa sede e aumentare l'attrattività nazionale e internazionale**

Incrementare il tasso di permanenza dei nostri laureati triennali nei Corsi di laurea magistrali dell'Università Politecnica delle Marche e aumentare l'attrattività di questi ultimi nei confronti degli studenti provenienti da altri Atenei sono le priorità che si pone l'Ateneo per il prossimo triennio.

Tali obiettivi verranno perseguiti sia attraverso una più efficace strategia di comunicazione a livello nazionale e rivolta anche a zone geografiche internazionali, sia attraverso una migliore specializzazione dei percorsi formativi per renderli più vicini ai fabbisogni del sistema economico-sociale, anticipando, quando possibile, le tendenze di cambiamento.

L'attività di comunicazione, come specificato nel precedente obiettivo (OS2), dovrà essere unica, integrata e coordinata, scegliendo accuratamente strumenti e modalità che risultino più efficaci considerando i destinatari (studenti e le loro famiglie).

A fronte della crisi del modello "L-LM" in continuità nella stessa sede, verrà avviato un processo di razionalizzazione e specializzazione dell'offerta formativa, istituendo anche nuovi corsi di laurea magistrale che favoriscano l'interdisciplinarietà, per favorire l'attrattività dell'offerta formativa stessa (si veda quanto specificato anche OS2). Potranno inoltre essere sperimentate iniziative volte a favorire la continuità (ad esempio borse di studio ad hoc; summer school per studenti triennali che favoriscano il passaggio alla magistrale, ecc.). Si possono inoltre valutare altre iniziative quali, ad esempio: il partenariato con altre sedi italiane (una sorta di "Progetto Erasmus italiano", in studio alla CRUI) per scambio temporaneo di studenti che possono svolgere un periodo in un Ateneo diverso da quello in cui sono iscritti; lo sviluppo di un "percorso di eccellenza" che, riprendendo le idee della scuola di eccellenza, mira a valorizzare il talento di studenti selezionati attraverso una formazione specifica supportata da docenti, tutor accademici, stage aziendali, ecc.

Verrà altresì avviato un piano specifico di comunicazione e accoglienza verso gli studenti stranieri al fine di intensificare l'attrazione di studenti internazionali in aree potenzialmente strategiche. Si cercherà inoltre di sfruttare anche tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie digitali (ad esempio l'adesione a piattaforme internazionali che erogano MOOC in lingua).

Area strategica III - Terza Missione

*Università come motore di sviluppo sostenibile del territorio*

Si intende proseguire nel percorso di potenziamento del trasferimento tecnologico e del *public engagement* nel diffondere la conoscenza per migliorare i processi innovativi caratterizzanti il sistema socio-economico di riferimento e nel promuovere iniziative di comunicazione del sapere avvicinando l'Università e le sue competenze alla realtà sociale di cui essa è parte. Va in proposito sottolineata l'esperienza positiva del *Contamination Lab*, che potrebbe evolvere da una prospettiva di incubatore di idee imprenditoriali innovative, ad un coinvolgimento sempre più diretto delle imprese più dinamiche interessate.

In questa prospettiva si collocano anche le esperienze relative alla creazione di spin-off universitari, che peraltro potrebbero essere maggiormente supportati, in relazione a competenze gestionali, amministrative e commerciali.

Per quanto concerne le Facoltà di Economia, di Ingegneria e i Dipartimenti di Scienza della Vita e dell'Ambiente e di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali, risultano rilevanti non solo l'instaurarsi di rapporti sinergici con operatori privati ed Enti di ricerca, ma anche la collaborazione con le Istituzioni, l'Unione Europea, i differenti Ministeri interessati e la Regione Marche. Va in proposito osservato che sono state già realizzate buone performance, ma miglioramenti sono naturalmente possibili. La governance dell'Ateneo si impegnerà per dare ulteriore impulso alle iniziative già avviate al fine di strutturare in modo organico e continuativo la collaborazione con le varie tipologie di stakeholder e le Università locali e nazionali relativamente, a titolo di esempio, alle Piattaforme Collaborative Regionali, ai *Competence Center Nazionali*, ai Cluster Tecnologici Nazionali e Regionali.

Va poi rilevato che la nostra Università ha una propria specificità relativamente all'ambito sanitario che deve "ancor più valorizzare", in quanto è l'unica nel territorio regionale ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Ciò comporta la necessità di gestire relazioni articolate e complesse con molteplici interlocutori: l'azienda ospedaliero-universitaria di riferimento (nel nostro caso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona), le altre strutture del SSR, la Regione, il Ministero della Salute oltre che, come avviene per tutto il resto dell'Ateneo, il MIUR. Per comprendere la rilevanza di queste relazioni, si consideri che è elevato il numero dei medici che frequentano le Scuole di Specializzazione e impegnati nell'AOUOORR e che, nel 2018, sono state 204 le unità di personale universitario (docenti, personale tecnico-amministrativo e assegnisti) che hanno svolto attività presso le strutture del SSR, di cui 157 per attività assistenziale.

### Gli obiettivi dell'Area Strategica III – Terza Missione

#### **Obiettivo Strategico III.OS1 - Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e università**

La crescita strategica di un'Università al passo con i tempi e proiettata verso l'eccellenza nel suo territorio e nel contesto globale poggia necessariamente sulla promozione di un adeguato trasferimento e una parimenti adeguata condivisione delle sue conoscenze con gli stakeholder.

In tal senso verranno potenziate le iniziative di trasferimento tecnologico regionali e nazionali, quali i Cluster tecnologici, i Competence center nazionali e le Piattaforme Collaborative Regionali.

L'Ateneo, inoltre, dovrà promuovere tra i ricercatori un approccio alla ricerca che, partendo da quella di base, evolva verso prodotti a livelli di prontezza tecnologica (Technology Readiness Levels, TRL) adeguati al loro utilizzo per generare processi innovativi immediati nel sistema economico regionale caratterizzato da piccole e medie imprese e attirare un sempre maggior numero d'investitori.

La valorizzazione dell'innovazione non può prescindere da una costante attività di scouting da parte del Technology Transfer Office (TTO) che faccia emergere prodotti di ricerca ad alto valore aggiunto e ad alti TRL, nonché progetti che, seppure a TRL più ridotti, possano essere portati nel breve tempo a livelli di prontezza tecnologica più elevati mediante contributi finanziari interni o di terzi. Questi prodotti dovranno trovare strumenti di valorizzazione attraverso specifici database o luoghi di esposizione.

Il ruolo dell'Ateneo nella crescita del sistema economico regionale si deve anche manifestare nella capacità di stimolare la nascita di una nuova classe imprenditoriale nell'era della conoscenza; ciò, in primo luogo attraverso il rafforzamento dei laboratori di contaminazione che, stimolando l'incontro di laureandi/dottorandi di ricerca di diverse macroaree, favoriscano la nascita e lo sviluppo d'idee imprenditoriali. L'Ateneo dovrà raggiungere la massima efficacia nella promozione della cultura imprenditoriale all'interno dell'Ateneo, stimolando e valorizzando la propensione imprenditoriale dei propri studenti e ricercatori con l'obiettivo di creare una nuova classe imprenditoriale nella Regione e favorire il rilancio del sistema economico. Questo implica intervenire con efficacia in tutta la filiera dell'ecosistema imprenditoriale dall'*entrepreneurial culture*, all'*idea scouting*, al *business development*, all'*incubation*, fino ad arrivare alla *growth and scaleup*. In questa direzione sarà importante un coinvolgimento sempre più diretto delle imprese più dinamiche.

L'Università intende sviluppare e perfezionare ulteriormente le attività finalizzate al placement dei propri laureati e intende proseguire con convinzione in questa direzione, anche in collaborazione con altri attori regionali, nazionali e internazionali.

Queste azioni devono essere perseguite migliorando il dialogo con il mondo produttivo anche attraverso una sintonia più stretta con una selezione di realtà imprenditoriali che si sono distinte per innovazione e valorizzazione della conoscenza e del capitale umano.

Vista l'importanza delle relazioni con le imprese, si dovrà inoltre promuovere un protocollo di accoglienza e di presentazione dell'Ateneo. Strumenti di comunicazione efficaci ad illustrare le eccellenze e le opportunità di collaborazione che l'Università è in grado di offrire.

### **Obiettivo Strategico III.OS2 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità di stakeholder e dei contesti sociali**

L'Ateneo intende partecipare e contribuire attivamente al processo di crescita culturale del territorio, in collaborazione con tutti i soggetti pubblici e privati che sono presenti sullo stesso.

Tale obiettivo è volto alla valorizzazione del patrimonio di conoscenze dei laureati UnivPM e della comunità scientifica e professionale e orientare maggiormente la divulgazione scientifica verso gli stakeholder dell'Ateneo. Ciò consentirà anche un positivo ritorno di immagine e di rafforzamento del legame con il tessuto imprenditoriale e sociale.

In tale contesto si intende sviluppare in modo strutturato iniziative di maggiore impatto tramite le quali non solo valorizzare le conoscenze scientifiche nell'ottica del trasferimento, ma anche interagire più efficacemente con il tessuto imprenditoriale e le espressioni delle società civile. L'Ateneo sosterrà politiche di partecipazione a eventi e fiere di settore tramite i propri dipartimenti con l'obiettivo di aumentare la visibilità dell'attività di ricerca e didattica e, contestualmente, incrementare le sinergie tra ricerca, società civile, imprese e comunità locali.

L'obiettivo verrà realizzato attraverso lo sviluppo di forme comunicative innovative per diffondere il patrimonio delle eccellenze dell'Ateneo in ambito della ricerca.

### **Obiettivo Strategico III.OS3 - Potenziare le interazioni e l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica**

Attraverso tale obiettivo si intende favorire la collaborazione tra il Sistema Sanitario Regionale e l'UnivPM al fine di migliorare la formazione degli studenti (laurea, laurea magistrale e post-laurea) e la formazione permanente dei medici e del personale del comparto sanitario e di incrementare le attività di ricerca e la capacità di attrazione dei fondi dell'Ateneo.

In tale contesto si agirà su più linee di intervento. Innanzitutto si potenzieranno le collaborazioni tra mondo universitario e mondo della sanità al fine di stimolare il reperimento di fondi destinati alla ricerca. In secondo luogo, le articolate e complesse relazioni con l'ambito della Sanità verranno migliorate e ridefinite attraverso la revisione delle convenzioni in atto e la stipula di nuove intese in attuazione del Protocollo tra l'Università e la Regione Marche.

Altri interventi riguarderanno l'ambito del post laurea della Facoltà di Medicina e Chirurgia; in particolare l'attenzione verrà rivolta alle Scuole di Specializzazione di Area medica, ambito di sicuro rilievo per la formazione dei professionisti della medicina, al fine di perseguire ed assicurare la qualità della formazione medica professionale inclusa la formazione specialistica. Tenuto conto della revisione normativa della regolamentazione delle scuole di specializzazione, verranno avviati percorsi di certificazione della qualità come strumento di ulteriore supporto della valutazione quantitativa e qualitativa delle strutture della rete formativa e delle attività formative erogate dalle Scuole di specializzazione.

## Area strategica IV - Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa

### *Protagonisti del cambiamento*

È necessario mettere a disposizione, in un'ottica di programmazione consapevole, le risorse utili a sostenere la maggiore ricchezza dell'Ateneo: il Capitale Umano; al tempo stesso, altro aspetto da rilevare è garantire la sempre maggiore qualificazione delle aree culturali, supportandone il necessario ricambio generazionale e le necessità di crescita, favorendo nel contempo l'innesto di figure qualificate a livello internazionale laddove necessario. Non può inoltre sfuggire che, nell'ambito di quanto consentito, risulta efficace consentire un adeguato riconoscimento, anche economico, a chi rende possibile l'operatività delle aree culturali supportandole sul piano tecnico e amministrativo. Sostenere le attese di crescita personale, riconoscendo merito e impegno, e garantire adeguato benessere lavorativo è la premessa di ogni possibile assetto organizzativo.

Per raggiungere questi obiettivi serve anche il necessario supporto amministrativo. Va in proposito osservato che componente fondamentale della configurazione organizzativa è proprio rappresentata dal personale tecnico e amministrativo.

Pur considerando i vincoli dello specifico quadro normativo derivanti dalla sovrapposizione della normativa specifica degli enti universitari e dalla più generale normativa propria degli Enti pubblici, dobbiamo operare per semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia. Risulta necessaria l'introduzione di soluzioni utili alla più veloce gestione dei processi e delle strutture, con un processo di informatizzazione volta a ridurre il carico operativo nei diversi ambiti dell'Amministrazione.

Un ultimo aspetto da sottolineare è che l'eccellenza che ci caratterizza e ci caratterizzerà in modo crescente va non solo riconosciuta e sostenuta, ma anche comunicata. Dobbiamo pertanto proseguire nell'importante sforzo di diffondere i risultati ottenuti sul piano della ricerca, della didattica, della valorizzazione del territorio, per favorire l'incremento della percezione della qualità che oggi caratterizza il nostro Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale.

**Gli obiettivi dell'Area strategica IV – Valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa**

**Obiettivo Strategico IV.OS1 - Valorizzazione delle Risorse Umane**

Il Capitale Umano è l'elemento fondante dell'Ateneo, alla base del successo nelle sfide che l'Università è chiamata ad affrontare. Attraverso questo obiettivo si intende mettere in atto quelle azioni che consentano di valorizzare le risorse umane presenti all'interno dell'Università, sviluppare il potenziale individuale e collettivo, ampliare le competenze nel perseguimento costante dell'eccellenza. Per facilitare queste azioni, l'Ateneo intende mappare le competenze presenti al fine di migliorare l'attinenza tra *job description* e *job profile*, valutare la turnazione degli incarichi e stimolare l'emersione di nuovi profili attinenti alle sfide che l'università deve cogliere.

All'interno dei vincoli normativi esistenti si intende operare definendo criteri e metodi competitivi anche introducendo nelle procedure di reclutamento e progressione di carriera sistemi innovativi di recruiting che consentano di individuare i profili professionali più adatti ed i migliori talenti (ad esempio *call for interest* in lingua inglese per l'attrazione di figure internazionali nella ricerca).

La formazione del personale è un elemento fondante per migliorare e sviluppare il capitale umano nel mondo delle organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi. È necessario pertanto sviluppare ulteriormente piani di formazione per il personale tecnico amministrativo e per i neoassunti per il miglioramento delle conoscenze e delle competenze professionali e trasversali. Per favorire l'internazionalizzazione fondamentale è la formazione linguistica sia di docenti sia del personale tecnico amministrativo. Allo stesso tempo, importanti sono anche le azioni di formazione pedagogica dei nuovi docenti (RTDa, RTDb di nuovo ingresso).

### **Obiettivo Strategico IV.OS2 - Migliorare il benessere organizzativo**

Il benessere organizzativo, inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale delle lavoratrici e dei lavoratori che operano al suo interno, è per l'Ateneo un punto di attenzione fondamentale.

Si ritiene infatti che un clima organizzativo sereno e partecipativo permetta all'organizzazione una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei suoi risultati con un più alto livello di soddisfazione di tutti coloro che prestano il loro contributo al suo interno. Per tale motivo saranno sviluppati una serie di indicatori che possono far emergere situazioni di disagio permanente (ad es. costanti richieste di mobilità, tassi di assenteismo, ecc.). Saranno incentivate forme di lavoro di gruppo e una crescente attenzione dei responsabili sulla gestione delle risorse umane e sul miglioramento del clima lavorativo.

Si ritiene pertanto fondamentale, compatibilmente con le esigenze dell'organizzazione, assicurare le migliori condizioni che favoriscano un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa delle persone.

Nel contempo si ritiene che la tutela della salute possa essere assunta in un significato ben più ampio che investe tutti gli aspetti, fisici e psichici, della persona, quindi uno stato di ben-essere.

In tale ottica, quale compito anche sociale dell'istituzione, si intende avviare dei progetti che permettano di applicare i risultati delle ricerche condotte all'interno dell'Ateneo per promuovere corretti stili di vita delle persone che vi lavorano. Si promuoverà una maggiore integrazione fra alcuni strumenti di rendicontazione (ad es. il Supplemento di genere) e le azioni propositive e consultive proposte dagli organi competenti con l'obiettivo di migliorare pari opportunità e benessere organizzativo nell'Ateneo.

Sempre al fine di consentire un maggiore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e tenere in considerazione le esigenze personali, familiari e fisiche, in un'ottica sia di flessibilità che di attenzione al risultato, verranno promosse modalità di lavoro non convenzionali. A tal proposito si intende proporre, anche con il supporto del CUG, l'organizzazione di Open Day informativi sulle azioni in essere per la conciliazione vita-lavoro e la sostenibilità sociale anche ai fini di migliorare e/o incrementare i benefit/sussidi a sostegno di personale con figli, anziani, disabili a carico. Saranno inoltre potenziate azioni di supporto psicologico per il personale.

Il ricorso allo smart working durante il periodo della pandemia, ha profondamente mutato l'approccio anche organizzativo a tale strumento. Prima visto come eventuale e residuale, lo smart working ora è concepito come forma di erogazione del lavoro possibile nell'ordinario di una nuova normalità organizzativa.

L'impegno dell'Ateneo in tale mutato contesto è quello di non disperdere la potenzialità dello smart working e di capitalizzare la positività dell'esperienza maturata cercando di coglierne tutti gli aspetti positivi, quali un diverso concetto di efficienza della prestazione lavorativa, non più legata allo svolgimento di compiti e funzioni, ma al concetto di progetto lavorativo e di risultato, un migliore e più efficace approccio all'uso degli strumenti telematici di lavoro (si pensi all'uso di Teams per lo svolgimento delle riunioni e la comunicazione interpersonale), una migliore gestione del rapporto vita privata – vita lavorativa che si traduce in maggiore soddisfazione del lavoratore in termini di benessere organizzativo e minor dispendio di risorse sia economiche che di tempo dovuti alla eliminazione degli spostamenti nella direttrice casa-luogo di lavoro.

### **Obiettivo Strategico IV.OS3 - Incrementare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni**

Con questo obiettivo l'Ateneo intende semplificare le procedure e promuovere la digitalizzazione al fine di rendere più fluidi i processi operativi tra Amministrazione Centrale e Strutture Didattico-scientifiche e favorire così il conseguimento di elevati livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi offerti, supportati da appositi sistemi di monitoraggio.

Obiettivo primario dell'Ateneo è infatti quello del consolidamento e della crescita della qualità dei servizi offerti, garantendo al contempo l'efficienza dei tempi di erogazione degli stessi.

Si continuerà pertanto l'attività di razionalizzazione e ottimizzazione dei processi svolti all'interno dell'Ateneo e, laddove necessario, di reingegnerizzazione degli stessi. In tal senso un presupposto fondamentale sarà rappresentato dalla revisione dei Regolamenti di Ateneo proprio al fine di semplificare e adeguare le procedure al mutato contesto di riferimento nel quale viene svolta l'attività amministrativa. Altrettanto importante sarà procedere alla emanazione di Linee guida che consentano di omogeneizzare e snellire le procedure operative, di garantirne la trasparenza e nel contempo raccordare maggiormente l'operato delle strutture dell'Amministrazione Centrale con quello delle Strutture didattico-scientifiche. Ciò consentirà peraltro, una circolazione delle informazioni più fluida e capillare e quindi di migliorare la comunicazione interna. La semplificazione dei processi e la fluidità degli stessi sarà inoltre garantita attraverso una spinta continua verso la dematerializzazione documentale.

L'esigenza dell'Università di doversi adeguare a livelli sempre più elevati di complessità e trasversalità della realtà in cui opera e della richiesta che proviene dagli utenti in termini di servizi, richiederà inoltre per il nostro Ateneo la necessità di una continua trasformazione digitale dei servizi erogati. L'output di questa azione trasformatrice fondamentale che verrà perseguita dall'Ateneo mediante la digitalizzazione sarà il miglioramento dell'offerta dei servizi pubblici, dei relativi tempi di erogazione, di una maggiore fruibilità dei servizi stessi con conseguente incremento della qualità percepita.

L'efficienza dei processi e la qualità dei servizi verranno costantemente monitorate anche attraverso strumenti di verifica del gradimento degli utenti. In tal ottica verranno anche migliorate la produzione interna di dati e la reportistica interna ed esterna.

## Area trasversale

Al fine di far emergere i principi ispiratori della strategia dell'Ateneo, si propongono obiettivi trasversali per le quattro aree "core" già trattate.

Con l'Area trasversale si vuole evidenziare l'impatto dei principi ispiratori attraverso una loro riorganizzazione in obiettivi strategici trasversali capaci di caratterizzare la crescita dell'Ateneo nelle quattro aree strategiche ponendo particolare attenzione al tema dell'Innovazione, dell'Integrazione, dell'Internazionalizzazione, della Digitalizzazione e dell'Accoglienza.

In quest'ottica sono stati individuati i seguenti obiettivi trasversali:

- **Ateneo nel mondo, il mondo nell'Ateneo** con il quale si caratterizzeranno le macro-aree con i principi ispiratori dell'accoglienza e dell'internazionalizzazione;
- **Ateneo innovativo**, con il quale si evidenzieranno le azioni finalizzate all'innovazione dei servizi offerti e alla digitalizzazione dei processi;
- **Ateneo performante e trasparente**, con il quale si cercherà di cogliere l'ulteriore aspetto dell'innovazione e digitalizzazione in termini di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, ponendo attenzione alla trasparenza e alle azioni di anticorruzione che devono sempre permeare l'agire della nostra Istituzione;
- **Ateneo sostenibile**, dove troveranno spazio i principi dell'accoglienza e dell'integrazione e, più in generale, gli aspetti che riguardano la sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

### **Gli obiettivi strategici dell'area trasversale**

#### **Obiettivo Strategico AT.OS1 - Ateneo nel mondo, il mondo nell'Ateneo**

L'Ateneo intende porre particolare attenzione al processo di internazionalizzazione, migliorando la sua competitività, rafforzando e aumentando le collaborazioni con altri Paesi e, più in generale, il respiro internazionale di tutte le sue attività *core*. L'Ateneo dovrà incrementare la sua capacità di attrazione di talenti stranieri, sia negli ambiti formativi che della ricerca. Per tale motivo dovrà sviluppare strategie per migliorare l'accoglienza delle proprie strutture.

Per quanto concerne la didattica, l'azione dovrà essere particolarmente incisiva, formulando strategie mirate su diversi fronti: offerta formativa, docenti e studenti. Per quanto riguarda l'offerta formativa, si dovrà continuare a promuovere lo sviluppo di corsi di laurea in inglese, con particolare riguardo alle aree che non hanno ancora intrapreso questo percorso e, più in generale, promuovendo e completando il processo di internazionalizzazione di corsi esistenti, incrementando il numero di singoli insegnamenti erogati in lingua inglese. Inoltre, continuerà la strategia di sviluppo di doppi titoli, titoli congiunti e per l'avvio di reti con altre Università. Oltre a queste iniziative, fondamentale per rendere la nostra offerta formativa più spendibile e appetibile a livello internazionale, è l'accreditamento dei corsi di laurea e del nostro Ateneo. Questo tema rientra nel più vasto tema della creazione di una *reputation* in ambito internazionale che deve essere perpetrata attraverso iniziative mirate, ad esempio sui ranking.

Dal lato dei docenti, dovranno essere effettuate azioni per attrarre docenti stranieri, attraverso, ad esempio, chiamate dirette, verificando la possibilità di acquisire finanziamenti dedicati e rendendo più agevole l'erogazione dei corsi, prevedendo periodi di didattica intensivi o promuovendo la formazione a distanza.

Oltre a quanto stabilito per l'internazionalizzazione negli obiettivi espressamente dedicati alla ricerca, politiche mirate potranno essere sviluppate anche per favorire l'assunzione di studiosi stranieri attraverso call internazionali, per incentivare periodi di permanenza di studiosi stranieri nel nostro Ateneo per svolgere attività di ricerca. In questo senso va opportunamente sfruttata la capacità attrattiva della strumentazione dei Dipartimenti di Eccellenza che permette di fare ricerca di frontiera. Va inoltre promossa la mobilità per studio e ricerca dei nostri ricercatori. Queste iniziative di mobilità in entrata e in uscita possono essere sostenute partecipando a bandi per progetti di scambio nell'ambito di collaborazioni di ricerca, ecc. Infine, non dimentichiamo che la mobilità internazionale riguarda anche il personale tecnico-amministrativo, che può anche in questo modo arricchire le proprie competenze.

Per quanto concerne gli studenti, dovranno essere fatte azioni mirate di scouting verso gli studenti stranieri (es. attraverso società scientifiche, prevedendo borse di studio per attrarre i più meritevoli), con particolare riguardo a Paesi e Università che rappresentano un nostro target, e dovranno essere definite strategie di accoglienza differenziate e specificamente mirate ad essi, che favoriscano l'attrattività del nostro Ateneo. Il processo di internazionalizzazione non riguarda solamente l'incremento del numero di studenti stranieri ma anche l'attività di studio e tirocinio all'estero dei nostri studenti e la loro formazione linguistica, potenziando l'attività dello CSAL. In questo senso, vanno le politiche di incentivazione alla mobilità internazionale per l'acquisizione di crediti formativi all'estero così come il continuare ad investire in iniziative di respiro internazionale che hanno mostrato avere un forte successo, come Campus World. Strategie mirate saranno compiute anche per favorire un ambiente di ricerca internazionale a livello di dottorato (es. consorziando i nostri dottorati con dottorati stranieri; erogando borse di dottorato per studenti stranieri; prevedendo curriculum e/o insegnamenti in lingua inglese; incentivando permanenza all'estero dei nostri dottorandi per almeno tre mesi; ecc.).

Accanto a queste azioni, per favorire l'internazionalizzazione, fondamentale è il tema dell'accoglienza. A livello di Ateneo, dovrà essere effettuata una razionalizzazione e semplificazione dei processi, in modo che strutture e servizi siano più facilmente fruibili da studenti stranieri (es. miglioramento del sito web, sportello di accoglienza, modulistica comune in italiano e in inglese). In questa direzione è fondamentale il miglioramento della comunicazione nelle lingue dei Paesi-target. Dovranno essere migliorate le strutture per

accogliere gli studenti stranieri promuovendo anche accordi ed azioni mirate con privati ed Istituzioni. Tali iniziative, per quanto applicabili, ovviamente verranno estese anche a favorire l'accoglienza dei docenti e studiosi stranieri.

Anche con riferimento all'internazionalizzazione, è fondamentale un'azione coordinata che miri a raccogliere e diffondere informazioni relative alle diverse sfaccettature dell'internazionalizzazione e che siano utili per sviluppare politiche e strategie mirate; a condividere le *best practice* esistenti in Ateneo ed anche in altre Università (potenziali *benchmark*); a identificare nuove forme di collaborazione con Paesi stranieri e, infine, a formulare nuove iniziative comuni. In questo senso, va anche migliorata la strategia di comunicazione verso gli stakeholder internazionali.

L'esperienza maturata nel corso dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ci ha dimostrato che la virtualità della comunicazione, se da un lato mostra il limite della riduzione della "percezione" diretta dell'interlocutore, apre tuttavia alla possibilità di ampliare lo spazio comunicativo nel senso che rende possibili incontri irrealizzabili o difficilmente realizzabili nello spazio fisico tra persone distanti tra loro e senza dispersione di tempo e di costi.

Così il tema della internazionalizzazione, se da un lato può apparire, almeno nella contingenza attuale, ridimensionato a causa dell'impossibilità degli spostamenti fisici, dall'altro si amplia della possibilità prima neanche immaginata o perseguita di inserire nei percorsi didattici e di ricerca "eccellenze" della ricerca e della didattica, ovunque esse si trovino.

Questo deve spingerci a vivere la virtualità nell'internazionalizzazione non come un limite, bensì come una nuova opportunità, attraverso il superamento della necessità di uno spazio fisico e temporale comune di incontro.

### **Obiettivo Strategico AT.OS2 - Ateneo innovativo**

In un contesto dinamico, anche l'Università deve evolvere a livello di servizi erogati e di strutture e processi organizzativi, al fine di garantire servizi in linea con le aspettative dei propri utenti e dei propri stakeholder. Nella continuità, dunque, saranno sviluppate iniziative di stimolo per l'introduzione di nuovi modelli organizzativi, di processo e/o di servizio nell'ambito delle "missioni universitarie".

A livello di Ateneo verrà data particolare attenzione all'innovazione dei processi organizzativi e amministrativi, ad esempio attraverso azioni formative mirate allo sviluppo delle competenze tecniche e delle soft skills, adeguando il modello organizzativo alle istanze provenienti dal contesto esterno ed interno. L'innovazione riguarderà anche i servizi offerti, avendo particolar riguardo alla digitalizzazione, per aumentarne accessibilità e fruibilità. A questo riguardo, si consideri che Iniziative specifiche verranno attuate per innovare sito web, anche in ottica internazionale, i servizi erogati al personale e agli studenti tramite l'area riservata, così come potrebbero essere potenziati degli strumenti per il monitoraggio continuo della Qualità, ad esempio della Ricerca.

L'innovazione, come già osservato nelle aree *core* riguarderà il consolidamento e l'individuazione di nuove forme di erogazione della didattica, l'innovazione dell'ambiente didattico, la ricerca, lo sviluppo di nuove forme di collaborazione con aziende ed Istituzioni del territorio, per approfondire e ampliare la conoscenza che esse hanno dell'Ateneo, comprendere le loro esigenze ed istanze e rafforzare quindi la relazione. Tra le iniziative volte a far conoscere il nostro Ateneo sul territorio, si proseguirà nello sviluppo di una rete museale di Ateneo e si individueranno nuove forme di comunicazione e diffusione delle conoscenze affinché si crei un circolo virtuoso che porti alla crescita del nostro Ateneo e del territorio su cui insiste.

Questo obiettivo è divenuto quanto mai centrale e attuale cogliendo appieno le esigenze di innovazione non solo digitale, ma anche organizzativa, che con la pandemia sono emerse in modo "prepotente". Il cambiamento, prima solo immaginato e auspicato, è diventato già una realtà e l'Ateneo non può che continuare ad indirizzare le proprie azioni verso il rafforzamento e il consolidamento del cambiamento stesso cercando di massimizzarne gli aspetti positivi.

Da questo punto di vista va colta questa ulteriore opportunità che possiamo trarre dall'innovazione, cioè la flessibilità: dobbiamo creare una "Università flessibile", che si adatta alle esigenze dei propri utenti. Così, ad esempio, dobbiamo fare in modo che la fruizione dei servizi possa avvenire sempre più frequentemente in autonomia, svincolando la fruibilità stessa dalla necessità di trovare un tempo ed un luogo comune, tanto da poter superare il concetto di "orario di apertura" dello sportello/ufficio.

Ma non solo: in termini generali occorre saper cogliere l'opportunità di trasportare l'Università dalla dimensione materiale e reale alla dimensione virtuale, trasformando l'Ateneo in un "luogo ideale", accessibile e inclusivo oltre il limite spazio-temporale, raggiungibile in qualsiasi momento, da ogni luogo. Occorre pertanto investire nelle infrastrutture "materiali" necessarie per la trasformazione "immateriale", con l'obiettivo di estendere e rafforzare la nuova dimensione virtuale dell'Università.

### **Obiettivo Strategico AT.OS3 - Ateneo performante e trasparente**

La crescente competizione fra gli atenei in termini di qualità dei servizi offerti agli studenti, la necessità di risposte immediate alle istanze degli stakeholder e la costante riduzione del personale tecnico amministrativo a supporto dei processi principali pone all'Università l'ambiziosa sfida di essere sempre più performante nelle proprie attività e nei propri processi.

In questa direzione si pone anche la crescente digitalizzazione dei processi, al fine di ridurre le ore uomo dedicate ai processi di routine standardizzati e il lead time nell'erogazione dei servizi, il miglioramento dell'infrastruttura informatica (es. potenziamento della rete wifi), l'incremento di strumenti di flessibilità organizzativa e la promozione di formazione al fine di sviluppare un approccio sempre più gestionale nell'organizzazione degli uffici. Particolare attenzione sarà riservata al miglioramento dei processi interni che vedi coinvolto il dialogo fra gli uffici dell'amministrazione centrale e le strutture didattico-scientifiche in un'ottica di omogeneizzazione e semplificazione delle procedure.

Con riferimento alla trasparenza, verrà sviluppata una strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno. A livello interno, verrà sviluppato un sistema di monitoraggio e verifica delle problematiche per favorire la loro soluzione e verranno definite azioni per migliorare i sistemi interni di comunicazione al fine di condividere obiettivi e diffondere sia la conoscenza delle attività svolte, sia informazioni utili a chi deve prendere decisioni. Verso l'esterno, verranno migliorati gli strumenti di accountability promuovendo l'adozione di forme più evolute di reportistica che consentano di mostrare l'impatto che il nostro Ateneo ha sul territorio.

Nell'ambito di questo obiettivo strategico, che per la sua natura trasversale rappresenta un anello di congiunzione fra i diversi ambiti di azione istituzionale dell'Ateneo, oltre al miglioramento continuo dei livelli di trasparenza, sia interna che esterna, è stata introdotta anche la dimensione legata al perseguimento della riduzione del rischio corruttivo. È bene infatti evidenziare, così come enucleato nell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, dedicato per una sua sezione al mondo delle Università, che il tema della prevenzione e della trasparenza non debba essere relegato alla dimensione più strettamente amministrativo gestionale, ma investa direttamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e riguardi ogni azione ad esse relative.

### **Obiettivo Strategico AT.OS4 - Ateneo sostenibile**

L'Ateneo intende promuovere l'adozione di principi di sostenibilità nello svolgimento delle proprie funzioni e attività integrate a livello di poli, attraverso la definizione di strategie innovative in favore di uno sviluppo sostenibile. Nell'ambito di questo obiettivo strategico si svilupperanno piani e azioni volti ad armonizzare il rapporto tra spazio, ambiente e persone e a favorire stili di vita sempre più responsabili.

A livello di Ateneo, dovranno essere promosse azioni per il miglioramento, la fruibilità e l'accessibilità delle strutture, con particolare riferimento anche alle persone diversamente abili, per promuovere e garantire la sicurezza degli ambienti di studio e lavoro e per rendere sempre più il nostro Ateneo sostenibile in termini di impatto ambientale delle strutture, delle fonti di approvvigionamento energetico, dei servizi erogati e delle attività svolte. Si continuerà quindi ad investire in misure ecosostenibili, potenziando inizialmente quelle già intraprese come la raccolta differenziata e l'installazione degli erogatori dell'acqua.

Dovranno inoltre essere messe a sistema tutte le azioni, di cui si è già trattato in particolare nell'area della didattica e dell'internazionalizzazione, mirate a incrementare e migliorare le strutture ricettive (es. studentati) e ad individuare, anche di concerto con Istituzioni ed Enti locali, regionali, politiche mirate a favorire appunto l'accoglienza e che siano anche volte a ridurre la marginalità geografica, facilitando la connessione e la mobilità delle persone. Il raggiungimento di questi obiettivi richiede una grande sinergia con le istituzioni locali, in particolare il Comune, per far diventare Ancona "città universitaria". E' necessario agire per aumentare la consapevolezza della importanza dell'Ateneo nella creazione di valore economico della città. In questo modo si può riuscire a coinvolgere ancora di più il comune e i cittadini, stimolando iniziative ed anche imprenditorialità (si pensi alla carenza di offerta di ristorazione attorno al complesso di Montedago). Questo potrà avere un buon impatto sulla percezione di accoglienza che gli studenti hanno frequentando le nostre sedi.

L'Università si farà promotrice di attività di sensibilizzazione ambientale e sociale internamente e nei confronti anche delle comunità dove opera. Internamente verranno messe a sistema le diverse iniziative che vengono già compiute, favorite nuove iniziative di didattica, di ricerca ed eventi culturali in tema di sostenibilità e definita una strategia comune che sia finalizzata anche a dare visibilità al nostro impegno in questa direzione. Saranno inoltre proposte azioni per favorire la sensibilità della comunità accademica alle tematiche dello sport, l'alimentazione, ecc. al fine di migliorare la sostenibilità sociale della comunità.

Azioni mirate verranno condotte per garantire pari opportunità, per sostenere categorie deboli o disagiate e per comprendere e favorire la multiculturalità nel nostro Ateneo, promuovendo l'integrazione anche attraverso politiche di accoglienza ad hoc.

Non dimentichiamo, infine, che la sostenibilità si sviluppa sempre su tre assi, ambientale sociale ed economica. A questo riguardo, Saranno inoltre introdotte tecniche di sostenibilità anche in termini di bilancio e dei tempi di recupero degli investimenti prestando attenzione ad una valutazione integrata del processo fino alle problematiche di smaltimento/riuso/valorizzazione legate alla parte finale dell'investimento.

UNIVPM e SDGs (Sustainable Development Goals, Agenda ONU 20-30)

Il 25 Settembre 2015, i governi di 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) hanno approvato e sottoscritto "l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", un importante programma d'azione "per le persone, il pianeta e la prosperità", che mira ad esprimere un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo ambientale, economico e sociale ed a fornire un quadro che permetta di monitorare e misurare i progressi di ogni singolo Paese verso un mondo che sia più sostenibile e resiliente.

L'Agenda si articola in **17 Obiettivi** (Sustainable Development Goals-SDGs), 169 target e oltre 240 indicatori da raggiungere entro il 2030. Rispetto a tali parametri, ciascun Paese sarà chiamato a rendicontare, all'interno di un processo coordinato dall'Onu, sulle strategie intraprese e sui risultati conseguiti per la realizzazione di tali obiettivi.

L'attuazione degli obiettivi richiede un forte coinvolgimento e la collaborazione di tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle università e centri di ricerca. Anche le Università devono quindi impegnarsi a definire una propria strategia e specifiche azioni che consentano di contribuire al raggiungimento degli SDGs.



Figura 6 – I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

Le università, con le loro competenze nella creazione e diffusione della conoscenza e attraverso le attività svolte nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, svolgono un ruolo critico e rilevante nella realizzazione degli SDGs, contribuendo *ab origine*, per loro stessa natura e vocazione, al raggiungimento di alcuni degli Obiettivi previsti dall'Agenda 2030 (si pensi, ad esempio, all'obiettivo 4 – Fornire un'educazione di qualità).

Conscio di questo ruolo cruciale il nostro Ateneo ha cominciato ad intraprendere un percorso volto ad integrare gli SDGs nelle proprie strategie, politiche e processi decisionali, finalizzato anche a rendere conto del proprio contributo ed impatto nel raggiungimento degli stessi.

Il processo, in linea con quanto previsto in ambito internazionale (si veda la Figura sottostante) si sviluppa in diverse fasi che partono da un'analisi interna di quello che si sta facendo, per identificare poi gap, azioni future e integrazione di obiettivi e azioni a tutti i livelli decisionali.

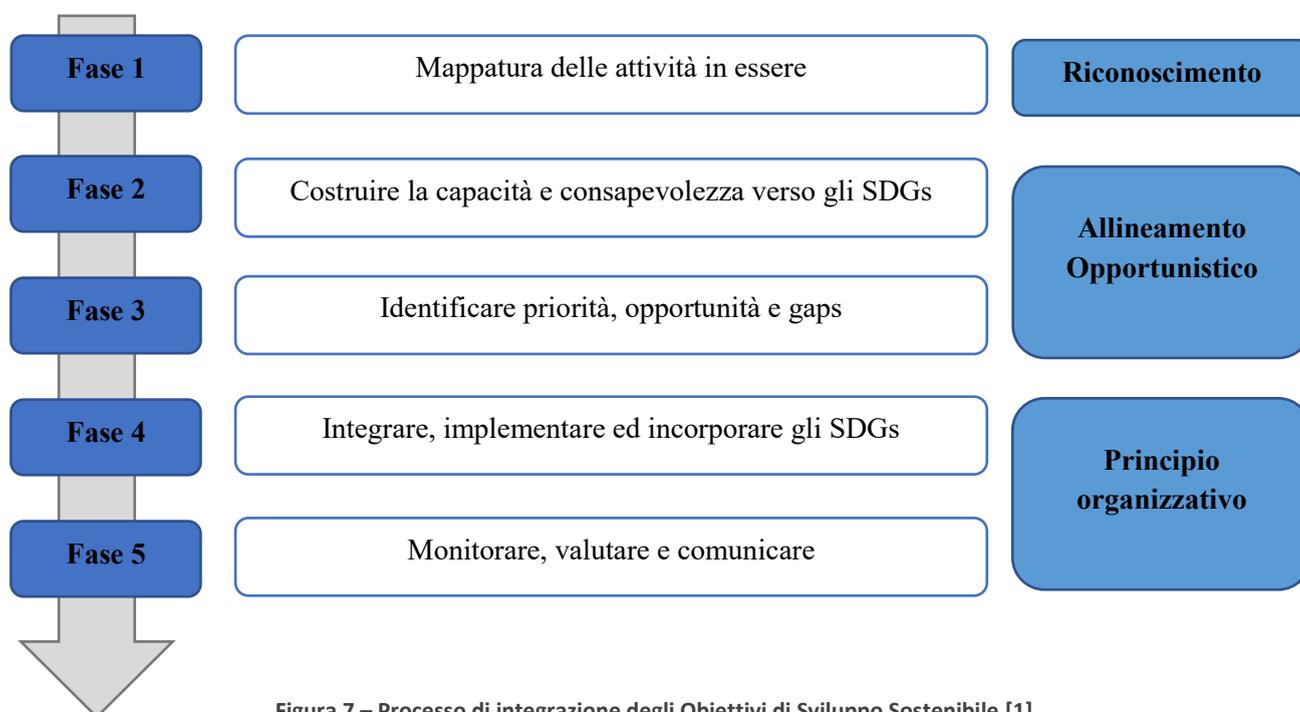


Figura 7 – Processo di integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile [1]

<sup>1</sup> Australia, S. D. S. N. (2017) "Getting Started with the SDGs in Universities. A Guide for Universities. Higher Education Institutions, and the Academic Sector", Australia, New Zealand and Pacific Edition.

A ben vedere, diversi degli obiettivi previsti in questo piano strategico sono già espressione di uno o più obiettivi individuati nell'Agenda 2030. Solo a titolo esemplificativo, si considerino i seguenti obiettivi e il relativo impatto sugli SDGs:

- (Ricerca – OS1) Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società



- (Terza Missione – OS1) Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e università



D'altro canto, ci sono SDGs su cui comunque il nostro Ateneo impatta con azioni specifiche. Ad esempio, si pensi alle azioni di sostegno allo studio attraverso la riduzione delle tasse universitarie che influenza sull'SDG 1 (Povertà zero) oppure a tutte le azioni compiute con il piano delle azioni positive che mirano a ridurre le disuguaglianze (SDG 10) e a promuovere l'uguaglianza di genere (SDG 5).

Questi sono solo alcuni esempi di inizio del percorso di mappatura delle azioni poste in essere che è il primo step del percorso di integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile a tutti i livelli decisionali che verrà effettuato nei prossimi anni.

### 3. PIANO INTEGRATO

#### 3.1. Integrazione con altri strumenti di pianificazione

##### 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) -2019-2021

Con il D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021" (seguito dal DD n 2503 del 9 dicembre 2019) sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021 e i relativi indicatori per la valutazione dei risultati.

Sulla base della predetta normativa l'Ateneo ha individuato (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 28 e 20 gennaio 2020) il proprio programma per la realizzazione degli obiettivi e delle azioni ad essi collegate, selezionati tra quelli di cui all'art. 1 comma 3 del D.M. 989/2019 da sottoporre alla valutazione del Comitato di cui all'art. 2 del D.D. 2503/2019. In particolare sono stati individuati i seguenti obiettivi, con relative azioni e indicatori:

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE
B – Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	b) Brevetti e proprietà industriale	f) Proporzioni di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto al numero di docenti
	d) Sviluppo territoriale	g) Proporzioni di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti
E – Politiche di reclutamento	c) Reclutamento di giovani ricercatori	b) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettere a) e b) sul totale dei docenti
	d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo	h) Risorse per la formazione del personale TA

Il MUR, con DM 435 del 6/8/2020 di "Integrazione Linee Generali di Indirizzo 2019-2021", "CONSIDERATO che i programmi presentati dagli Atenei entro il 14 febbraio 2020 sono stati formulati prima dell'insorgenza dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e, quindi, senza poter tenere in considerazione l'impatto da essa determinato in tutti gli ambiti di attività cui si riferisce la programmazione triennale con conseguente ricaduta sui risultati attesi che erano riportati nei programmi e che risultano, a causa dell'emergenza epidemiologica, di difficile o impossibile realizzazione;" e "RITENUTO pertanto di integrare quanto previsto dagli articoli 2 e 4 del d.m. 989/2019 al fine di adeguare i contenuti delle linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 al mutato contesto in cui operano gli Atenei a seguito della emergenza epidemiologica da COVID-19;" ha previsto che:

"In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale 2019-2021, gli atenei provvedono autonomamente:

a. all'attuazione delle azioni contenute nei programmi presentanti ai sensi dell'art. 2 del d.m. 989/2019 ritenute tuttora compatibili con i cambiamenti nelle attività determinate dalla predetta emergenza, provvedendo in ogni caso alle eventuali azioni di reclutamento a valere integralmente sulle proprie facoltà assunzionali;

b. alla rimodulazione dei programmi presentati in coerenza con le indicazioni contenute nella nota ministeriale n. 798 del 4 maggio 2020, per la copertura dei costi non già finanziati a valere sui dd.mm. 13 maggio 2020 (prot. n. 81) e 14 luglio 2020 (prot. n. 194)."

Analizzando gli obiettivi, le azioni ed i relativi indicatori previsti nel programma presentato originariamente al MUR nell'ambito della PRO3, tenendo conto "dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale 2019-2021", è emersa la difficoltà se non l'impossibilità di perseguire efficacemente i seguenti obiettivi/azioni:

Obiettivo B – Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza, sia con riferimento all'azione b) Brevetti e proprietà industriale, sia, ancor più, con riferimento all'azione d) Sviluppo territoriale.

Obiettivo E– Politiche di reclutamento, con riferimento all' azione d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo - indicatore h) Risorse per la formazione del personale TA.

L'obiettivo strategico di rafforzare il ruolo di Research University e di essere il motore dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio attraverso la creazione, valorizzazione e disseminazione della conoscenza, obiettivo posto alla base del programma presentato dall'Università nell'ambito della PRO3, tenendo conto nell'inevitabile adattamento del suddetto programma al contesto emergenziale, si è ritenuto possa comunque trovare il suo sviluppo attraverso l'attuazione del piano di reclutamento rivolto a ruoli di ricercatore (Obiettivo E– Politiche di reclutamento – Azione c)- Reclutamento di giovani ricercatori - indicatore E\_b "Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettere a) e b) sul totale dei docenti"), utile a garantire il necessario rinnovamento nei ruoli oltre che un ambiente didattico e di ricerca (research university) dinamico e orientato significativamente all'innovazione nei campi della ricerca e nel correlato trasferimento tecnologico.

Per quanto concerne l'obiettivo di sviluppo organizzativo del personale attraverso attività formativa, l'impossibilità o comunque la forte limitazione degli spostamenti sul territorio nazionale, ha determinato anche l'impossibilità per il personale TA, peraltro posto per lo più in regime di smart working, di partecipare ad attività ed eventi di formazione in presenza. Superata una prima fase emergenziale sono emerse molteplici iniziative sia interne che esterne di formazione a distanza cui il personale partecipa attivamente, tuttavia, la persistenza della pandemia e con essa delle restrizioni non fanno intravedere purtroppo al momento scenari di ritorno alla "normalità" e quindi una significativa ripresa delle attività formative in presenza.

In fase di rimodulazione, pertanto, l'Ateneo ha deliberato di confermare l'attuazione del solo Obiettivo E– Politiche di reclutamento – Azione c) - Reclutamento di giovani ricercatori (Indicatore b) - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettere a) e b) sul totale dei docenti), con la conseguente chiusura dei restanti obiettivi/azioni.

### 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, come previsto dalle "Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore" ESG 2015. 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 della Legge n. 240/2010, 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) 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 Responsabili qualità in obiettivi misurabili; esse sono dichiarate nel Piano Strategico 2020-22 – Aggiornamento 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 novembre 2020 e nel presente documento di programmazione integrata 2021-23. 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. I ruoli e le responsabilità degli attori coinvolti nel Sistema AQ, alla luce delle linee guida ANVUR del 10.08.2017, sono illustrati nella procedura P.A.02 "AQ della formazione", approvata dal Senato Accademico in data 26 giugno 2019 e nella procedura P.A.06 "AQ della ricerca", approvata dal Senato Accademico in data 27 ottobre 2020.

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 2021, e che prevede l'analisi del contesto interno ed esterno in cui si 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).

Nell'attuale mutato contesto, attraverso l'approccio per processi, l'Ateneo intende migliorare l'efficacia e l'efficienza della propria azione, continuando l'attività di razionalizzazione e ottimizzazione dei processi svolti, definendo regolamenti e linee guida che consentano di omogeneizzare e snellire l'azione amministrativa, migliorando la fluidità della comunicazione interna, in particolare tra l'Amministrazione Centrale e le Strutture Didattico-scientifiche, attraverso il completamento della dematerializzazione documentale.

Inoltre, come definito dall'obiettivo n. 8 in uscita dal Riesame della Direzione di Ateneo 2020, UnivPM intende adeguare il proprio sistema di gestione qualità all'attuale assetto organizzativo e alle mutate caratteristiche dei servizi a supporto dell'attività istituzionale dell'Ateneo.

Le politiche per la qualità assumono quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali e sono coerenti con le linee guida ANVUR del 10/08/2017, con i requisiti descritti nel DM 7 gennaio 2019, n. 6, e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Esse sono ulteriormente declinate nella relazione del Referente per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo.

A seguito della verifica per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio condotta dall'ANVUR nel 2016, conclusasi con esito pienamente soddisfacente, l'Ateneo ha avuto conferma, con DM 22 gennaio 2018, n. 24, del possesso e della permanenza dei Requisiti di Qualità che lo rendono idoneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali. Il piano di azioni di miglioramento 2018-20 approvato dall'Ateneo sulla base delle raccomandazioni e segnalazioni contenute nella Relazione finale di Accredimento formulate dalla Commissione Esperti per la Valutazione (CEV) dell'ANVUR, è stato monitorato dal PQA e valutato positivamente dal Nucleo di Valutazione relativamente agli obiettivi 2020 nella Relazione annuale AVA 2020.

Un ulteriore elemento centrale del sistema AVA e del sistema di AQ è rappresentato dalle opinioni degli studenti sulla qualità della didattica e dei servizi ad essa correlati, 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, 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 costituiscono un nuovo elemento in ingresso dell'autovalutazione del sistema.

In aggiunta, l'Ateneo sta implementando la somministrazione di due ulteriori questionari, uno finalizzato alla

rilevazione della causa di abbandono degli studi e di trasferimento ad altro CdS, l'altro alla rilevazione del grado di soddisfazione dei tirocini sia esterni sia interni all'Ateneo.

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; annualmente, tali indicatori, attraverso elaborazioni provenienti dalla banca dati IRIS, sono utilizzati dai Dipartimenti in sede di riesame della ricerca dipartimentale nell'ambito del processo di autovalutazione. Inoltre, a supporto dei processi di programmazione e monitoraggio della ricerca, l'Ateneo adotta il Sistema di Supporto alla Valutazione della Ricerca Scientifica CRUI-UniBas.

Al fine di un ulteriore sviluppo del processo di programmazione delle attività istituzionali, l'Ateneo ha definito in sede di Riesame della Direzione di Ateneo due obiettivi dedicati. L'obiettivo n. 1 intende consolidare, anche a seguito delle raccomandazioni sollevate dalla CEV-ANVUR e dal Nucleo di Valutazione, la programmazione dipartimentale attraverso la predisposizione da parte dei Dipartimenti di un piano strategico di Dipartimento in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. L'obiettivo n. 2 mira a rafforzare l'unitarietà dell'azione di Governance mediante il consolidamento della programmazione, del monitoraggio e della rendicontazione delle azioni svolte dai Referenti e dalle Commissioni.

In tal ottica verranno anche migliorate la produzione interna di dati e la reportistica interna ed esterna, al fine del miglioramento continuo dell'efficienza dei processi e della qualità dei servizi erogati, anche attraverso una sempre maggiore integrazione del SGQ di Ateneo come strumento di misurazione dei risultati conseguiti e rendicontazione alle parti interessate.

### ***3.2. Integrazione tra pianificazione strategica e performance organizzativa***

#### ***3.2.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione gestionale e operativa: la performance organizzativa e la performance individuale***

**La pianificazione strategica** è l'attività attraverso la quale l'Ateneo definisce i suoi obiettivi di lungo termine e le scelte strategiche relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere per conseguire i risultati prefissati.

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 gestionale e operativa** è l'attività con cui si formalizzano e si definiscono 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 la materia dell'anticorruzione e trasparenza e, di recente, la normativa relativa all'emergenza sanitaria da Covid-19;
- 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.

Attraverso il *cascading* ogni Obiettivo strategico è declinato in obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di II livello) i quali a loro volta verranno declinati in obiettivi operativi definiti in accordo con le strutture che propongono i propri Piani operativi attraverso lo strumento informativo SIPEG.

Gli obiettivi direzionali sono definiti per le Strutture dell'Amministrazione Centrale, mentre gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà, sono definiti per le Strutture didattico-scientifiche. Tali obiettivi si riferiscono ad un orizzonte temporale di norma triennale, salvo obiettivi che si realizzano in un tempo inferiore e possono essere aggiornati e /o integrati in relazione ai mutamenti del contesto interno ed esterno.

Gli obiettivi di II livello sono misurati e valutati attraverso uno o più indicatori e relativi target. Per facilitarne il monitoraggio e favorirne il raggiungimento, tali obiettivi possono essere articolati su base annuale (milestones di breve termine).

In questa prima fase, il sistema degli obiettivi di II livello è sperimentato integralmente sulle strutture dell'Amministrazione Centrale, le quali, per l'anno 2021, come già effettuato per l'anno 2020 in prima applicazione, individuano obiettivi direzionali, indicatori e target così come stabilito dal SMVP 2021; le strutture didattico-scientifiche, invece, definiscono i propri obiettivi dipartimentali, non prevedendo, però, i relativi indicatori e target. Ad esse il sistema completo degli obiettivi di II livello verrà esteso nei prossimi cicli di programmazione in seguito al maturare dell'esperienza di programmazione presso l'Amministrazione Centrale e soprattutto in seguito alla definizione dei Piani Strategici di Dipartimento.

Gli obiettivi di II livello sono presentati negli allegati A e B al presente Documento di programmazione Integrata, rispettivamente "*Piano Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio – 2021-2023*" e "*Piano Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà –2021-2023*";

Per quanto concerne gli obiettivi operativi, ogni struttura redige un Piano Operativo all'interno del quale vengono individuati gli obiettivi operativi e 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, nonché il peso valutato su una scala da 1 a 100 in relazione all'importanza strategica e al livello di complessità che la realizzazione dell'obiettivo richiede.

Sulla base del "Feedback al Documento di Programmazione Integrata 2019-2021 dell'Università Politecnica delle Marche" da parte dell'Anvur, nel caso di obiettivi trasversali, è stata altresì prevista la definizione del contributo (peso) di ogni singola struttura coinvolta al raggiungimento dei suddetti obiettivi.

Gli obiettivi operativi vengono proposti secondo il modello "Misto" introdotto a partire dall'anno 2019 per la programmazione operativa, il quale prevede una definizione degli obiettivi secondo una logica al contempo *top down* e *bottom up*. Tali obiettivi saranno approvati entro il mese di febbraio.

Il processo di definizione della programmazione gestionale e operativa nell'ambito del Documento di Programmazione Integrata 2021-2023 si presenta in continuità con la precedente programmazione per il triennio 2020-2022 la quale, essendo collegata alla definizione del nuovo Piano Strategico, è stata il frutto di un lungo percorso di condivisione e riflessione che ha visto coinvolti tutti i principali stakeholder

dell'Università e che pertanto continuerà a determinare l'azione delle strutture anche per l'anno 2021. L'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia ha tuttavia comportato la necessità di riconsiderare gli obiettivi programmati alla luce delle nuove esigenze emerse. Soprattutto occorre tenere in considerazione che il perdurare anche per l'anno 2021 dello stato di emergenza continua a determinare, in alcuni casi, l'impossibilità o comunque la difficoltà di perseguire e realizzare efficacemente alcuni degli obiettivi pluriennali già programmati per l'anno 2021 e che, quindi, sono stati necessariamente modificati o ulteriormente rinviati. Peraltro, la nuova programmazione ha anche dovuto tenere conto degli esiti del monitoraggio intermedio 2020 in relazione agli obiettivi programmati nell'anno e rinviati. In fase di programmazione 2021, le strutture hanno dovuto procedere quindi, non solo alla verifica della coerenza con il mutato contesto di riferimento e strategico degli obiettivi programmati lo scorso anno a valere anche sugli anni 2021 e 2022, ma anche, eventualmente, riprogrammare gli obiettivi rinviati nell'anno 2020.

Come già esplicitato nei precedenti Documenti di Programmazione 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 gestionale e operativa a tutte le strutture didattico-scientifiche (con le specifiche sopra illustrate) comporta 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, anche nella nuova programmazione 2021-2023, in continuità con le precedenti, 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. La programmazione 2021-2023 prosegue altresì 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. L'integrazione tra la logica accademica e logica amministrativa acquisterà inoltre ancor più rilievo ed evidenza in seguito all'approvazione, da parte dei Dipartimenti, dei rispettivi Piani Strategici, sviluppati in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. Si completerà in tal modo quel quadro unitario, che vede in stretta connessione tra loro gli obiettivi dipartimentali e gli obiettivi operativi del personale tecnico amministrativo, relativi all'ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, e gli obiettivi didattico-scientifici, direttamente correlati alle attività istituzionali dei docenti e ricercatori.

Come evidenziato inoltre dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" pubblicate dall'ANVUR a gennaio 2019, l'Ateneo ha rafforzato il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo economico-finanziario facendo leva sugli strumenti del controllo di gestione. Mediante il sistema di contabilità analitica, i costi possono essere imputati in relazione alla loro destinazione e quindi alle caratteristiche della spesa effettuata e alle peculiarità dell'organizzazione. L'imputazione dei costi agli oggetti di costo può essere diretta nel caso di costi imputabili in maniera oggettiva o univoca agli oggetti di costo o indiretta se la misurazione oggettiva non è possibile e quindi bisogna ricorrere a un procedimento di ripartizione. I criteri di classificazione della spesa sono automaticamente ribaltati anche nella costruzione del budget. Tuttavia, le strutture possono anche definire autonomamente specifiche assegnazioni di risorse, a livello di budget economico e budget degli investimenti, ad obiettivi direzionali.

Definita la programmazione operativa, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi direzionali e 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 alla capacità dell'organizzazione di perseguire gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli

obiettivi di II livello, assegnati alle strutture dell'Amministrazione Centrale e alle strutture didattico-scientifiche (obiettivi Direzionali e dipartimentali/di Facoltà) in concomitanza dell'approvazione del Documento di Programmazione Integrata (DPI) (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali specifici assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell'approvazione del DPI, su proposta del Rettore e condivisi e accettati dal Direttore Generale. Inoltre, il Direttore Generale è valutato sulla base delle proprie capacità gestionali attraverso una specifica scheda di valutazione, condivisa con il Direttore Generale in apposito colloquio con il Rettore. Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa così come negli obiettivi individuali specifici, il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella Relazione Annuale.

- **performance individuale dei Dirigenti:** gli obiettivi dei Dirigenti sono collegati in larga misura alla capacità dell'Area organizzativa di perseguire gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi Direzionali dell'Area di appartenenza dei Dirigenti, assegnati in concomitanza dell'approvazione del DPI (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli Obiettivi individuali specifici assegnati al Dirigente dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del DPI. I Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione. Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa, così come negli obiettivi individuali specifici, il Dirigente dovrà dare conto al Direttore Generale nella Relazione annuale.
- **performance individuale del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità:** gli obiettivi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità dell'**Amministrazione Centrale**, sono assegnati dal Direttore Generale o dai Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono agli obiettivi assegnati alla struttura di cui sono responsabili. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore Generale o i Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali potrà assegnargli ulteriori specifici obiettivi individuali.  
Gli obiettivi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità assegnati alle **strutture didattico-scientifiche** sono attribuiti dal Direttore della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi assegnati alla struttura stessa. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Altresì, 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 B, C e D senza incarichi di responsabilità:** gli obiettivi del personale di categoria B, C e 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.

### *Integrazione tra Piano Strategico e Obiettivi di II livello*

Nella logica del *cascading* illustrato e definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2021, attraverso gli obiettivi di II livello le strutture dell'Amministrazione centrale e le Strutture didattico scientifiche, partecipano alla realizzazione degli obiettivi del piano strategico approvato dagli organi declinando gli stessi in obiettivi di struttura e relativi piani di azione. In particolare gli obiettivi di II livello declinano gli obiettivi strategici indirizzando l'azione delle Strutture affinché risulti coerente con la strategia dell'Ateneo, rafforzando in tal modo l'allineamento tra le due componenti, strategica ed operativa.

In tal senso attraverso la definizione degli obiettivi di II livello si realizza quella integrazione tra la componente accademica e la componente amministrativa in un'azione sinergica orientata ad una strategica comune.

Di seguito vengono illustrate le principali linee di azione definite dalle strutture dell'Amministrazione centrale, e dalle Strutture didattico scientifiche attraverso gli obiettivi di II livello, volte alla realizzazione degli obiettivi strategici. Si tratta di linee di azione che sono state selezionate dopo un processo di analisi, discussione e confronto tra diverse azioni possibili.

#### **AREA STRATEGICA: RICERCA**

La realizzazione dell'obiettivo strategico dell'Area ricerca **OS1 - Mantenere elevata la qualità della ricerca e promuovere l'interdisciplinarietà per affrontare le grandi sfide in contesti internazionali** verrà supportata dalle Strutture didattico-scientifiche mediante il potenziamento quantitativo e qualitativo della produttività scientifica, il miglioramento del posizionamento delle pubblicazioni stesse e la comunicazione e la condivisione dei lavori di ricerca prodotti.

Si implementeranno anche azioni per la valorizzazione dell'eccellenza nella ricerca, mediante la realizzazione dei Progetti dei Dipartimenti di Eccellenza e lo sviluppo di uno stretto rapporto tra Ricerca e Didattica di Eccellenza. Per favorire l'interdisciplinarietà della ricerca e la condivisione delle conoscenze, inoltre, particolare attenzione sarà dedicata ad azioni per favorire la creazione di laboratori intra e interdipartimentali (anche diffusi) su emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali in un contesto globale.

Al fine di potenziare la competitività dell'Ateneo (obiettivo strategico **OS2 - Potenziare la competitività e la capacità di attrazione delle risorse**) si implementeranno azioni per il miglioramento della capacità di presentazione di proposte progettuali vincenti, rafforzando la fase di supporto tecnico-amministrativo alla progettazione e rendicontazione dei progetti, nonché prevedendo specifiche azioni di formazione, rivolte anche al personale strutturato e agli assegnisti, sulle modalità di presentazione di una proposta progettuale vincente. Fondamentale sarà inoltre incrementare la partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali e regionali, migliorando allo stesso tempo il tasso di successo dei progetti presentati e la sostenibilità gestionale degli stessi.

Nella convinzione che dar vita a cooperazioni tra strutture accademiche ed Enti esterni, pubblici e privati, su temi di ricerca innovativi sia un ulteriore modo per accrescere i livelli di competitività dell'Ateneo, azioni saranno volte alla creazione di laboratori congiunti o interdipartimentali, per i quali verrà anche predisposto un apposito Regolamento per la sicurezza.

In virtù del rilievo attribuito alla promozione della formazione e alla valorizzazione dei migliori talenti come strumento per accrescere la qualità della ricerca, (**OS3 - Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti**) si intende valorizzare i giovani talenti sostenendone la formazione, l'accrescimento delle conoscenze trasversali e la relativa crescita professionale, anche mediante l'incentivazione alla mobilità formativa presso centri di ricerca, Università, Aziende ed Enti istituzionali e supportando la valorizzazione

dei migliori articoli scientifici attraverso la comunicazione istituzionale. Altri obiettivi delle strutture didattico-scientifiche saranno rivolti a mantenere elevata la qualità del dottorato di ricerca promuovendo anche il suo sviluppo in ambito internazionale. Altre azioni saranno finalizzate alla valorizzazione degli investimenti effettuati in relazione ai Dipartimenti di Eccellenza e alla divulgazione delle attività da essi svolte, tramite pagine dedicate nel sito di Ateneo e video professionali. Le strutture dell'Amministrazione centrale supporteranno la realizzazione dell'obiettivo strategico attraverso obiettivi direzionali volti a favorire progetti editoriali innovativi, tramite ad esempio l'avvio di momenti di information literacy destinati ai fruitori delle fonti digitali per la ricerca disponibili presso il CAD e i relativi servizi connessi.

Tra gli obiettivi che l'Ateneo si pone, vi è quello relativo al potenziamento della strumentazione utilizzata a supporto della Ricerca (**OS4 - Potenziare la strumentazione a supporto della Ricerca**). In particolare, si intende favorire l'acquisizione e la gestione di strumentazione ad alto tasso tecnologico e promuovere l'aggiornamento delle attrezzature esistenti. Per contribuire alla realizzazione di questo obiettivo, si intende anche effettuare una mappatura della strumentazione-obsoleta e non più utilizzata. Sulla base delle informazioni raccolte, verrà conseguentemente avviato un Piano di rottamazione della strumentazione scientifica da sostituire con l'acquisizione di nuova strumentazione scientifica e tecnologicamente avanzata per garantire elevati livelli di ricerca.

#### AREA STRATEGICA: DIDATTICA

Un primo obiettivo strategico individuato nell'ambito dell'Area didattica è rivolto alla promozione della qualità della didattica e all'investimento in aree strategiche interdisciplinari (**OS1 - Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società**).

Per contribuire alla realizzazione del suddetto obiettivo, è prevista la realizzazione di vari obiettivi dipartimentali volti a migliorare la qualità della didattica e l'interdisciplinarietà. Sono previsti, ad esempio, obiettivi finalizzati alla promozione di metodologie didattiche innovative e a sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento; altri finalizzati al graduale sviluppo dell'offerta formativa in lingua inglese. Altri obiettivi tendono a favorire la diffusione di competenze trasversali, ad esempio tramite una progettazione dell'offerta formativa in ottica interdisciplinare e trasversale. Si intende inoltre promuovere la realizzazione di corsi post-laurea (Master, perfezionamento, ecc) volti ad intercettare specifiche competenze utili al territorio.

La qualità della didattica verrà inoltre promossa attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e lo sviluppo di applicazioni operative (es. nei laboratori didattici) anche nella docenza, specialmente con riferimento alle aree di frontiera e all'avanguardia rispetto ai temi di interesse a livello economico, sociale e ambientale.

Inoltre si favorirà la sinergia fra i percorsi formativi e gli ambiti distintivi della ricerca, anche in relazione alle esigenze della società, ad esempio organizzando eventi formativi (seminari, corsi) presso l'Ateneo, da affidare a docenti esperti.

L'Ateneo intende inoltre potenziare gli strumenti di comunicazione dell'offerta formativa (anche post laurea) e delle attività di eccellenza anche attraverso la predisposizione di un piano della comunicazione dell'offerta formativa che preveda l'utilizzo di nuove modalità di comunicazione come video professionali di presentazione dei corsi di studio, la produzione di pillole informative e sportelli di assistenza a distanza.

Con riferimento alle strutture a supporto dell'attività formativa, verranno avviati interventi per la riqualificazione delle aule e dei laboratori didattici dell'Ateneo ed il miglioramento della copertura wi-fi. Si procederà inoltre con l'ammodernamento degli strumenti di comunicazione di servizio con l'utenza quali la *digital signage*, appositamente sistemata in luoghi di passaggio frequente favorendo in tal senso, anche il miglioramento continuo dell'interattività tra studenti e docenti. Altre azioni saranno volte alla riqualificazione delle mediateche del polo Villarey e del polo Montedago attraverso l'ampliamento delle

possibilità di accedere ai siti internet relativi allo studio delle lingue.

Infine, nell'ottica del miglioramento continuo della Qualità di Ateneo, verrà dato supporto per l'aggiornamento e la razionalizzazione dei processi funzionali all'erogazione della didattica nell'ambito del Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo certificato ISO 9001.

Favorire la consapevolezza nella scelta del Corso di Laurea più idoneo in relazione alla propensione del singolo per migliorare la regolarità del percorso formativo e ridurre la dispersione studentesca risulta quanto mai indispensabile (**OS2 - Migliorare la transizione scuola-Università e lo sviluppo del percorso formativo**). In tale ottica, l'Ateneo intende potenziare e consolidare le attività di orientamento sia in ingresso, sia in itinere.

Particolare attenzione è rivolta alle politiche di orientamento e transizione scuola-università da parte delle strutture didattico-scientifiche, con specifico riferimento ai progetti formativi di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO) e alle giornate di open day, quali "Progetta un nuovo futuro", sia virtuali che eventualmente in presenza.

In tal senso, tra le nuove iniziative messe in campo dall'UnivPM, nell'ambito della strategia di comunicazione dell'orientamento e dell' "l'orientamento on demand", vi è la costituzione di un team di persone qualificate per le diverse aree culturali dell'Ateneo che dovranno essere adeguatamente supportate nella gestione e nella comunicazione delle iniziative di orientamento e formazione proposte.

Per combattere il fenomeno dell'abbandono, si ritiene inoltre cruciale il potenziamento degli strumenti di orientamento in itinere e in particolare del tutorato e il miglioramento dei servizi e della comunicazione con gli studenti.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico **OS3 - Specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire la continuità nella stessa sede e aumentare l'attrattività nazionale e internazionale**, verranno realizzati obiettivi volti a favorire la continuità triennale-magistrale e l'attrattività delle magistrali, quali ad esempio l'attivazione di nuovi corsi inter-dipartimentali, la progettazione di laboratori didattici, il completamento del percorso formativo di tutte le 4 classi delle professioni sanitarie che consentirà di offrire al Servizio Sanitario operatori in possesso di un alto livello formativo professionale, l'attivazione di nuovi corsi e la razionalizzazione dei curricula esistenti per sviluppare un'offerta formativa, soprattutto a livello magistrale, che risponda alle esigenze del contesto economico e sociale e che migliori la continuità nella nostra sede e soprattutto l'attrattività nazionale e internazionale. Si intende inoltre specializzare l'offerta formativa con Corsi di Studio triennali o magistrali erogati in tutto o in parte in lingua inglese.

Sul fronte dell'attrattività internazionale, l'Ateneo intende mettere in atto una strategia di comunicazione e accoglienza per studenti stranieri che preveda da un lato la revisione del sito web in lingua inglese e altre lingue target, dall'altro l'attivazione di uno sportello, anche virtuale, dedicato all'accoglienza di studenti e docenti/ricercatori stranieri, finalizzato a supportarli in tutte le fasi della loro permanenza presso l'Ateneo.

#### AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE

Al fine di valorizzare l'innovazione e i risultati della ricerca mediante una più intensa sinergia tra sistema socio-economico e Università (**OS1 - Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e università**), l'Ateneo intende sviluppare le iniziative di trasferimento tecnologico regionali e nazionali (quali cluster, piattaforme collaborative, ecc.) e intensificare il coinvolgimento diretto delle imprese più dinamiche, favorendo l'organizzazione di occasioni utili alla sinergia tra imprese del territorio e Università. In tale contesto si inseriscono le iniziative e gli eventi formativi delle strutture didattico-scientifiche in collaborazione ed aperti ad associazioni di categoria e del mondo del lavoro, volte a favorire le ricadute della ricerca scientifica ed applicata nel sistema imprenditoriale, sia a livello regionale che nazionale. Altri obiettivi delle strutture didattico scientifiche mirano all'incremento di protocolli di intesa, convenzioni e collaborazioni con le aziende e le istituzioni del territorio al fine di condividere e diffondere i

risultati delle ricerche.

Il contributo delle strutture dell'Amministrazione centrale consisterà nel fornire supporto alla gestione delle piattaforme collaborative, nell'implementazione delle funzionalità del CRM di Ateneo e nel relativo aggiornamento, e nella promozione di azioni per la valorizzazione della conoscenza, quali attività di scouting di prodotti di ricerca ad alto valore aggiunto, gestione e valorizzazione del portafoglio brevettuale dell'Ateneo e organizzazione di iniziative volte a far conoscere le eccellenze dell'UnivPM alle imprese. In tale ottica assume rilievo ad esempio il nuovo progetto di Ateneo "Faster" (Facilitare lo Sviluppo Tecnologico degli Esiti della Ricerca), il programma, finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico, che ha come obiettivo quello di sostenere l'ulteriore sviluppo tecnologico dei risultati dei progetti innovativi condotti dai gruppi di ricerca dell'Università Politecnica delle Marche che hanno portato al deposito di uno o più domande di brevetto. L'innalzamento dello sviluppo tecnologico delle soluzioni brevettate o in corso di brevettazione, almeno allo stadio di prototipazione, ha lo scopo di attirare l'interesse delle imprese che sono alla ricerca di innovazione da integrare nel proprio eco-sistema produttivo, facilitando in tal modo il processo di trasferimento dei risultati della ricerca scientifica verso le imprese ed il loro mercato.

È previsto inoltre lo sviluppo di ulteriori iniziative per intensificare il coinvolgimento delle imprese quali il progetto di Ateneo "Impresa in Aula". Tale progetto nasce, da un lato, con l'obiettivo di introdurre elementi di formazione all'imprenditorialità all'interno degli insegnamenti universitari, indipendentemente dalla disciplina, innovando le modalità didattiche attraverso l'applicazione di metodologie volte all'acquisizione di competenze imprenditoriali (lavoro di squadra, approccio per problemi, orientamento al problem solving, sviluppo della creatività) sia lato studenti che lato docenti e ricercatori; dall'altro, di facilitare la connessione del sistema di formazione e di ricerca con l'ecosistema imprenditoriale, promuovendo la cultura imprenditoriale a tutti i livelli. La finalità è dunque quella di favorire l'apprendimento della specifica materia oggetto del corso promuovendo al contempo l'attitudine e le capacità imprenditoriali degli studenti universitari.

Verrà inoltre definito un progetto per lo sviluppo degli Spin-off costituiti, in particolare da quelli partecipati dall'Ateneo.

Un altro obiettivo è quello di incrementare l'efficacia delle iniziative di divulgazione scientifica e culturale di rilievo istituzionale finalizzate alla diffusione della conoscenza (**OS2 - Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità di stakeholder e dei contesti sociali**). Anche mediante il contributo delle attività programmate dalle strutture didattico-scientifiche, l'Ateneo intende migliorare la visibilità, la diffusione e la valorizzazione dell'attività svolta all'interno dei propri Dipartimenti (in termini sia di competenze dei gruppi di ricerca, sia di risultati della ricerca, sia di migliori paper scientifici) e la reputation in ambito nazionale e internazionale, attraverso adeguate forme di comunicazione e l'organizzazione di eventi divulgativi.

Fondamentale, sarà infine sviluppare e potenziare il placement dei laureati, proprio grazie al miglioramento del dialogo con il mondo produttivo, attraverso l'incremento del numero delle presentazioni aziendali organizzate dall'Ateneo. Verrà inoltre organizzato e gestito il nuovo progetto di Ateneo "Job service" che costituisce un'evoluzione del tradizionale Career Day, con l'offerta di maggiori opportunità di incontro e di interazione con i talenti formati dall'Ateneo. Nello specifico il progetto prevede la realizzazione, in modalità virtuale, di ben tre cicli di eventi programmati nei periodi immediatamente successivi alle sessioni di laurea.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico **OS3 - Potenziare le interazioni e l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica**, si intende in primo luogo migliorare la qualità delle scuole di specializzazione attraverso l'implementazione di un sistema di gestione e certificazione che permetta di offrire una formazione professionale di alto livello qualitativo, moderna, aggiornata e di eccellenza.

Altro obiettivo sarà quello di attuare le disposizioni previste dal protocollo d'intesa tra la Regione Marche e

l'UnivPM tramite la definizione di accordi in merito, alla formazione post-laurea ed ai corsi di studio della Facoltà di Medicina e Chirurgia, alla formazione permanente dei medici e del personale del comparto Sanità e alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

L'Ateneo intende inoltre rafforzare ulteriormente i rapporti con il Servizio Sanitario Regionale, attraverso la definizione di un accordo quadro Regione-Università che preveda la possibilità che gli specializzandi inseriti nella graduatoria separata per l'accesso alla dirigenza possano essere assunti a tempo determinato come dirigenti medici dalle aziende sanitarie durante gli ultimi anni del percorso formativo.

Attraverso le attività programmate dalle Strutture didattico-scientifiche, verranno inoltre creati i presupposti per ulteriori sinergie e interazioni con le strutture del SSR coinvolte nella rete formativa.

#### **AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA**

Al fine di valorizzare il personale che lavora in UnivPM (**OS1 - Valorizzazione delle Risorse Umane**) e favorire le progressioni di carriera, si intende potenziare ulteriormente lo sviluppo dei piani di formazione per il personale tecnico-amministrativo anche attraverso l'individuazione di azioni formative differenziate e funzionali al rafforzamento delle competenze del personale, l'implementazione di progetti formativi, e la partecipazione a corsi di aggiornamento e specialistici anche per i neoassunti. Con specifico riferimento ai neoassunti, si intende inoltre implementare una sezione dedicata sulla piattaforma moodle, in cui verranno inseriti contenuti formativi e informativi ad essi rivolti finalizzati alla conoscenza dell'Ateneo, all'acquisizione di informazioni e strumenti utili ed in particolare alla conoscenza del sistema di gestione documentale.

Si promuoverà quindi la formazione continua in diversi ambiti, linguistici, tecnici e relativi alle soft skills, valorizzando a tal fine anche le competenze e le conoscenze specifiche dei docenti dei Dipartimenti.

L'Ateneo attraverso l'obiettivo strategico **OS2 - Migliorare il benessere organizzativo** riconosce la centralità del tema del benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione. A tal fine, si impegna ad attivare strumenti, anche innovativi, per rilevare la percezione del personale a riguardo e a mettere in campo azioni per il miglioramento del benessere lavorativo, anche attraverso la stesura congiunta di un programma di interventi e azioni necessarie a superare le criticità rilevate attraverso il questionario sul benessere lavorativo e stress lavoro correlato.

In accordo con tale visione, attraverso specifici obiettivi, si intende inoltre promuovere la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro mediante la costituzione di un apposito gruppo di lavoro, effettuare una mappatura delle ricerche di Ateneo sulle tematiche che possano avere correlazioni con il benessere organizzativo del personale (ad esempio sport, corretta alimentazione, aspetti psicologici/motivazionali, e così via). Obiettivo dell'Ateneo è inoltre quello del rinnovo della certificazione di "Azienda che promuove la salute". Si intende inoltre migliorare la comunicazione interna e l'integrazione delle attività tra corpo docente e tecnico-amministrativo, agire sotto il profilo motivazionale del personale e diffondere cultura organizzativa condivisa.

Infine, anche in seguito alla esperienza maturata nel corso della pandemia, e tenuto conto della recente normativa in materia di lavoro agile, l'Ateneo procederà anche ad elaborare un nuovo Regolamento sullo smart-working.

Al fine di favorire il conseguimento di elevati livelli di efficienza, efficacia e qualità agli utenti interni ed esterni (**OS3 - Incrementare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni**), l'Ateneo intende attivare azioni volte allo snellimento delle procedure amministrative, alla semplificazione e digitalizzazione dei processi e alla dematerializzazione dei documenti.

In tale ottica, si intende, ad esempio, supportare la definizione di nuove piattaforme per la gestione di Tirocini e stage, implementare azioni per migliorare la disponibilità dei servizi on line o multicanale sia verso utenti

interni che verso utenti esterni, attivare il fascicolo informatico dello studente e implementare una piattaforma per lo scambio di informazioni/documentazione relativamente a procedure di affidamento di forniture di beni e servizi.

Si favorirà inoltre la contaminazione delle conoscenze tra Amministrazione centrale e Strutture didattico-scientifiche.

Si proseguiranno inoltre le attività volte al completamento del progetto relativo alla digitalizzazione dell'iter approvativo dei documenti firmati digitalmente tramite l'utilizzo di workflow su Titulus

Sempre nell'ottica di una maggiore digitalizzazione dei processi, si intende implementare l'azione già intrapresa con successo di svolgere le votazioni in modalità elettronica da remoto, attivando in tale modalità anche le votazioni per l'elezione dei componenti interni del Collegio di disciplina e per l'elezione dei rappresentanti degli studenti nei consigli di Facoltà oltre che digitalizzare il processo relativo alle sedute degli Organi Collegiali.

Inoltre, l'Ateneo si impegna nell'integrazione di nuove funzionalità e nuovi servizi all'utenza nella piattaforma attivata per la presentazione delle domande di partecipazione a procedure concorsuali, nell'implementazione di procedure online per la presentazione della domanda di conseguimento del titolo per corsi post laurea di area medica e nell'avvio dell'implementazione del nuovo sistema di gestione delle presenze per il personale docente in attività assistenziale.

Altrettanto importante, proprio nell'ottica della maggior efficienza ed efficacia sarà l'attività di revisione dei regolamenti di Ateneo, quali il Regolamento delle prestazioni d'opera, quello relativo alla concessione degli spazi agli studenti, il Regolamento Master e corsi di perfezionamento, il Regolamento missioni ed i regolamenti di funzionamento di vari organi collegiali. Si intende inoltre predisporre nuovi regolamenti, quali il Regolamento per le pubblicazioni.

L'UnivPM ritiene altresì fondamentale disporre di strumenti di monitoraggio efficaci e in grado di monitorare costantemente le aree ritenute chiave; a tal fine verranno implementati e potenziati ulteriori cruscotti direzionali in grado di rappresentare in maniera sintetica i risultati delle aree chiave e delle relative azioni.

Al fine di favorire l'incremento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni, si intende infine continuare nel monitoraggio del livello di gradimento dei servizi erogati, introducendo anche la rilevazione online della valutazione dei corsi di dottorato, nonché sviluppare la Carta dei Servizi, attraverso la quale attuare anche il principio della trasparenza.

#### AREA STRATEGICA: AREA TRASVERSALE

Nell'ambito dell'obiettivo strategico **OS1 - Ateneo nel mondo, il mondo nell'Ateneo**, l'Ateneo, riconoscendo il valore dell'internazionalizzazione e dello scambio con altre culture e conoscenze, ritiene cruciale sviluppare sinergie e collaborazioni internazionali nella didattica e nella ricerca e incrementare la visibilità dei Dipartimenti in ambito internazionale. In tal senso, soprattutto guardando ad uno scenario post-covid, specifiche azioni saranno volte a incrementare i periodi di mobilità all'estero dei dottorandi anche attraverso opportune modifiche alla regolamentazione di Ateneo. Si agirà, inoltre, al fine di creare una mobilità strutturata di studenti e docenti nell'area adriatico-ionica.

Principio-base per realizzare quanto definito, è quello dell'accoglienza. Essenziale sarà quindi razionalizzare e migliorare la fruibilità e l'accessibilità delle strutture e dei servizi (anche primari e generali) per gli studenti stranieri, anche mediante la creazione e l'aggiornamento di una piattaforma di ticketing per l'assistenza degli studenti erasmus e la modifica dell'area riservata per la personalizzazione della pagina per gli studenti erasmus incoming, ad esempio presentando tutti i contenuti in lingua, nonché potenziare/implementare uno sportello unico di Ateneo per l'accoglienza degli stessi (estendibile anche a docenti e ricercatori). Al contempo, si intende ampliare l'offerta di materiale formativo online per lo studio delle lingue e favorire, in generale, la formazione linguistica degli studenti. A tal fine, in risposta all'esigenza di erogare i test scritti a

distanza in seguito all'emergenza sanitaria, è stata creata una nuova banca dati su Moodle, destinata ad accogliere esercizi per il testing, che si intende integrare ulteriormente, in quanto considerata funzionale anche in caso di eventuale ripresa della somministrazione dei test in presenza.

Specifiche attività saranno inoltre mirate al miglioramento delle infrastrutture primarie ed ai servizi generali e spazi comuni, ad esempio mediante l'utilizzo di app per l'accesso agli uffici dell'area didattica aperti al pubblico.

L'Ateneo, conscio della necessità di dover rispondere in maniera più celere ed efficace alle esigenze dei diversi stakeholder, intende favorire l'innovazione (**OS2 – Ateneo innovativo**), dal punto di vista strumentale, organizzativo e gestionale. In tale ambito si collocheranno le attività volte alla implementazione di nuovi servizi informatici, quali nuove piattaforme per la gestione di servizi, quali l'implementazione della nuova procedura per la rilevazione delle presenze, l'apertura contactless di porte e sbarre accesso ai plessi, l'implementazione di una nuova piattaforma di gestione logistica degli orari di lezione e delle aule di svolgimento delle stesse, ulteriori applicazioni mobile di Ateneo.

Si intende altresì sviluppare un Sistema Museale di Ateneo, valorizzando le opere d'arte presenti anche attraverso la creazione di un catalogo espositivo (Polytechne).

Cruciale, sarà anche la promozione di nuove forme di engagement e interazione con le aziende.

L'Ateneo mira allo svolgimento delle attività e dei processi secondo i principi dell'efficacia e dell'efficienza (**OS3 - Ateneo performante e trasparente**). A tal fine, verranno implementate azioni per raggiungere efficacia ed efficienza nello svolgimento di tutte le attività poste in essere.

Nello specifico, si perseguirà il miglioramento delle infrastrutture informatiche, anche mediante l'aggiornamento dei sistemi, il potenziamento della rete Wi-Fi, il rinnovo delle apparecchiature e delle postazioni di lavoro e il potenziamento di strumenti per la Cyber Security, la sostituzione dei PC obsoleti. Ulteriore attenzione sarà rivolta al miglioramento dei processi di funzionamento da parte delle Strutture e all'aggiornamento costante dei cruscotti di indicatori implementati in Ateneo. In tale ottica, verranno monitorati, tra gli altri, il rispetto delle tempistiche e delle scadenze e la velocità nei tempi di risposta delle Strutture, al fine di incrementare le performance dei processi delle strutture amministrative e didattico-scientifiche. Infine, l'Ateneo implementerà un sistema di monitoraggio, di verifica e di soluzione delle problematiche emerse attraverso la creazione di un'apposita piattaforma di ticketing. Altre azioni saranno altresì rivolte al miglioramento dei processi di funzionamento anche attraverso l'utilizzo di strumenti on-line.

Particolare importanza, nell'ottica dell'anticorruzione e trasparenza, hanno gli obiettivi orientati ad attivare azioni volte sia alla riduzione del rischio corruttivo, sia al miglioramento continuo della comunicazione, in termini di efficacia, completezza e tempestività, interna ed esterna, attraverso le forme ritenute più idonee a seconda degli stakeholder. In tale contesto sono da evidenziare le azioni consistenti nel monitoraggio e nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione quali la verifica delle dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità ex D. Lgs 39/2013 da parte dei soggetti tenuti a tale obbligo, nonché la verifica che l'attività di analisi del rischio effettuata dalle strutture in relazione ai processi di competenza mappati sia conforme alle indicazioni fornite dal PNA. Con particolare riferimento alle attività di promozione della cultura della legalità è prevista anche nei prossimi anni l'organizzazione e realizzazione della Giornata della Trasparenza, sulla scia delle esperienze già positivamente maturate negli anni scorsi.

L'Ateneo intende attivare azioni volte alla promozione della sostenibilità ambientale, sociale ed economica (**OS4 - Ateneo sostenibile**). In termini di sostenibilità ambientale, l'UnivPM mira a riqualificare i servizi e gli insediamenti universitari in ottica "green", valutando le fonti di approvvigionamento energetico, l'impatto ambientale delle strutture e l'applicazione di misure ecosostenibili, quali l'attenzione alle procedure di

smaltimento dei rifiuti o la riduzione dell'utilizzo di materiale cartaceo anche ad esempio intensificando l'utilizzo della firma digitale per i documenti interni.

### *3.2.2. 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. 21/2014. 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 2020-2023 – aggiornamento 2021, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi e le risorse. In questa ottica, agli obiettivi strategici sono distintamente collegate sia le risorse autorizzate con il budget economico, relative ai costi programmati per il 2021 per la realizzazione delle attività necessarie al loro conseguimento, sia quelle autorizzate con il budget degli investimenti e volte a potenziare la struttura dell'Ateneo attraverso l'acquisizione nel 2021 di nuove risorse strumentali ad utilità pluriennale.

La tabella, presentata nella pagina successiva, connette graficamente missioni, programmi e obiettivi strategici, nell'ambito delle quattro aree principali previste nel Piano Strategico.

Tale dettaglio informativo consente di valutare quante risorse sia necessario destinare, 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 tabella mette inoltre a confronto i dati previsionali 2021 con quelli 2020 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	Definizione COFOG (II livello)	Obiettivi strategici	Budget Economico anno 2021	Budget Investimenti anno 2021	Bilancio di previsione anno 2021	Bilancio di previsione anno 2020
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	Ricerca di base	<p>I.OS1 Mantenere elevata la qualità della ricerca e promuovere l'interdisciplinarietà per affrontare le grandi sfide in contesti internazionali</p> <p>I.OS2 Potenziare la competitività e la capacità di attrazione delle risorse</p> <p>I.OS3 Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti</p> <p>I.OS4 Potenziare la strumentazione a supporto della Ricerca</p>	59.363.987	11.068.764	70.432.751	68.302.281
	Ricerca scientifica e tecnologica di applicata	R&S per gli affari economici	<p>III.OS1 Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e Università</p> <p>III.OS2 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità di stakeholder e dei contesti sociali</p>	6.734.992	161.183	6.896.175	7.729.617
R&S per la sanità			1.007.224	12.143	1.019.367		
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	<p>II.OS1 Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società</p> <p>II.OS2 Migliorare la transizione scuola-Università e lo sviluppo del percorso formativo</p> <p>II.OS3 Specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire la continuità nella stessa sede e aumentare l'attrattività nazionale e internazionale</p>	62.831.078	2.898.617	65.729.695	60.894.845
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	III.OS3 Potenziare le interazioni e l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica	4.179.910	0	4.179.910	3.276.141
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	Istruzione non altrove classificato		554.695	0	554.695	464.380
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	<p>IV.OS1 Valorizzazione delle Risorse Umane</p> <p>IV.OS2 Migliorare il benessere organizzativo</p> <p>IV.OS3 Incrementare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</p>	22.769.325	3.264.877	26.034.202	28.032.725
<b>Totale</b>				<b>157.441.211</b>	<b>17.405.584</b>	<b>174.846.795</b>	<b>168.699.989</b>

Al fine di rafforzare il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo del bilancio, l'Ateneo 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 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 all'orientamento 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 2021, l'Ateneo potrà quindi contare su un'integrazione fra ciclo economico-finanziario e ciclo della performance basata, 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, nell'individuazione delle voci COAN relative al bilancio di previsione, automaticamente verrà alimentata 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 consente, in fase di predisposizione del budget, di collegare in maniera automatica le voci di costo agli obiettivi del piano della performance. In alternativa, la struttura può classificare diversamente la destinazione del budget autorizzato qualora lo ritenesse opportuno in relazione agli obiettivi da realizzare con le risorse previste.

La tabella seguente illustra, dunque, la disponibilità di risorse previste nel budget economico e degli investimenti per il 2021 per la realizzazione degli obiettivi direzionali assegnati alle singole strutture dell'Amministrazione Centrale. Visto il collegamento tra risorse ed obiettivi, sono evidenziate nella tabella le risorse per le quali la struttura è stata autorizzata alla spesa.

Struttura	Bilancio di previsione anno 2021	Obiettivi Direzionali Assegnati
<b>RETTORATO</b>	<b>100.000</b>	
Ufficio Segreteria del Rettore	100.000	II.OS1.OD1-AC "Avvio di nuovi strumenti per la comunicazione come video professionali di presentazione di corsi di studio e sportelli di assistenza online" III.OS2.OD2-AC "Razionalizzare le azioni di divulgazione scientifica rendendole maggiormente orientate agli stakeholder UnivPM"
<b>DIREZIONE GENERALE</b>	<b>761.426</b>	
Ufficio Organi Collegiali	10.000	IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
Servizio Salute e Sicurezza	383.990	I.OS2.OD2-AC "Creazione di laboratori congiunti tra strutture accademiche ed Enti esterni pubblici/privati su temi di ricerca innovativi pubblico-privato" I.OS4.OD2-AC "Avvio di un piano di rottamazione della strumentazione scientifica obsoleta e non più utilizzata anche grazie a finanziamenti dedicati per l'acquisizione di strumentazione scientifica nuova e tecnologicamente avanzata per garantire elevati livelli di ricerca" III.OS3.OD3-AC "Attuare le disposizioni previste dal protocollo d'intesa tra la Regione Marche e UNIVPM nel settembre 2018 tramite la definizione di accordi in merito alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla formazione post-laurea ed ai corsi di studio della Facoltà di Medicina, alla formazione permanente dei medici e del personale del comparto Sanità" IV.OS2.OD1-AC "Favorire, nell'ottica di un miglioramento costante del benessere lavorativo, una sempre maggiore conoscenza della percezione del benessere organizzativo presso il personale dell'ateneo" IV.OS2.OD2-AC "Effettuare una mappatura delle ricerche di Ateneo sul tema dell'attività sportiva, la corretta alimentazione, gli aspetti psicologici/motivazionali con le eventuali potenziali correlazioni sul benessere organizzativo del personale" IV.OS3.OD3-AC "Promuovere la salute negli ambienti di lavoro" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
Servizio Affari Generali, Istituzionali e Legali	317.436	IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento" AT.OS3.OD5-AC "Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione"
Unità Coordinamento Contratti di Appalto	40.000	III.OS3.OD3-AC "Ulteriore sviluppo di piani di formazione per il personale tecnico-amministrativo" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia"
Unità Coordinamento Centralizzazione Acquisti	10.000	IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale"
<b>AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO</b>	<b>83.223</b>	
Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati	83.223	II.OS1.OD7-AC "Migliorare l'Assicurazione Qualità a partire dall'attivazione dei nuovi CDS" IV.OS3.OD1-AC "Implementazione di sistemi di monitoraggio (cruscotti direzionali)" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
<b>AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>10.675.740</b>	
Divisione Segreterie Studenti	7.177.000	II.OS1.OD1-AC "Avvio di nuovi strumenti per la comunicazione come video professionali di presentazione di corsi di studio e sportelli di assistenza online" II.OS2.OD7-AC "Strategia di comunicazione dell'orientamento, orientamento on demand" II.OS3.OD2-AC "Creazione di una strategia di comunicazione e accoglienza per studenti stranieri" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" IV.OS3.OD5-AC "Dematerializzazione dei documenti attraverso la produzione digitale del documento/atto" IV.OS3.OD8-AC "Monitorare il gradimento degli utenti dei servizi erogati" IV.OS3.OD9-AC "Sviluppare una Carta dei Servizi"
International Relations Office	3.178.740	AT.OS1.OD2-AC "Nuove forme di collaborazioni con altri paesi per scambi internazionali" AT.OS1.OD3-AC "Migliorare la fruibilità e accessibilità delle strutture e dei servizi (anche primari e generali) dell'Ateneo" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
Ufficio Orientamento e Tutorato	320.000	
<b>AREA EDILIZIA, INFRASTRUTTURE E LOGISTICA</b>	<b>20.639.400</b>	
Area Edilizia	15.160.000	I.OS1.OD3-AC "Promozione di azioni per favorire la creazione di laboratori intra e interdipartimentali (anche diffusivi) su emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali in un contesto globale" II.OS1.OD2-AC "Piano di riqualificazione delle aule e dei laboratori didattici di Ateneo" II.OS1.OD4-AC "Creazioni di spazi di coworking nelle biblioteche" AT.OS1.OD3-AC "Migliorare la fruibilità e accessibilità delle strutture e dei servizi (anche primari e generali) dell'Ateneo" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
Divisione Logistica, Economato, Patrimonio	5.479.400	I.OS4.OD2-AC "Avvio di un piano di rottamazione della strumentazione scientifica obsoleta e non più utilizzata anche grazie a finanziamenti dedicati per l'acquisizione di strumentazione scientifica nuova e tecnologicamente avanzata per garantire elevati livelli di ricerca" II.OS1.OD2-AC "Piano di riqualificazione delle aule e dei laboratori didattici di Ateneo" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" IV.OS3.OD4-AC "Favorire processi di conoscenza e contaminazione fra amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche e favorire, nell'ottica del miglioramento costante del sistema di Assicurazione Qualità e di una visione di una valutazione interna/esterna dell'Ateneo, i processi di valutazione delle strutture dipartimentali e dell'Ateneo." IV.OS3.OD5-AC "Dematerializzazione dei documenti attraverso la produzione digitale del documento/atto" AT.OS1.OD3-AC "Migliorare la fruibilità e accessibilità delle strutture e dei servizi (anche primari e generali) dell'Ateneo" AT.OS2.OD4-AC "Sviluppo di un sistema museale di Ateneo" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento" AT.OS4.OD1-AC "Qualificare la sostenibilità ambientale dei servizi e degli insediamenti universitari"
<b>ALTRE UNITÀ ORGANIZZATIVE</b>	<b>88.905.525</b>	
Divisione Rapporti con SSN e Formazione Post Laurea-Area Medica	16.657.000	III.OS3.OD2-AC "Migliorare la qualità delle scuole di specializzazione di area sanitaria" III.OS3.OD3-AC "Attuare le disposizioni previste dal protocollo d'intesa tra la Regione Marche e UNIVPM nel settembre 2018 tramite la definizione di accordi in merito alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla formazione post-laurea ed ai corsi di studio della Facoltà di Medicina, alla formazione permanente dei medici e del personale del comparto Sanità" III.OS3.OD4-AC "Rafforzamento rapporti tra l'Ateneo e il Servizio Sanitario Regionale" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale"
Divisione Ricerca e Innovazione	2.802.700	I.OS2.OD1-AC "Rafforzare la fase di supporto tecnico-amministrativo alla progettazione e rendicontazione dei progetti" I.OS2.OD3-AC "Promozione di azioni formative (anche tematiche) per il personale strutturato e assegnisti sulle modalità di presentazione di una proposta progettuale vincente, di stesura dell'idea innovativa, di finalizzazione, in linea con le richieste delle call for proposal e con i criteri di valutazione utilizzati" I.OS3.OD2-AC "Supportare e valorizzare le azioni dei Dipartimenti di eccellenza" III.OS1.OD1-AC "Valorizzare le iniziative di trasferimento tecnologico regionali e nazionali (cluster, piattaforme collaborative, ecc.)" III.OS1.OD2-AC "Intensificare il coinvolgimento diretto delle imprese più dinamiche sulla scia dell'esperienza positiva del C-Lab (ad esempio il "Club delle imprese)" III.OS1.OD3-AC "Revisione del processo di sostegno alla nascita di spin-off universitari" III.OS1.OD4-AC "Promuovere azioni di valorizzazione della conoscenza (database ricerca, laboratori aperti, corner brevetti, protocollo di presentazione ecc.)" III.OS2.OD4-AC "Sviluppare e potenziare il placement dei laureati" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"
Divisione Risorse Umane	69.445.825	III.OS3.OD3-AC "Ulteriore sviluppo di piani di formazione per il personale tecnico-amministrativo" IV.OS1.OD3-AC "Implementazione progetti formativi per i nuovi assunti, pensando ad una formazione trasversale sulle varie attività e sui vari uffici amministrativi, da intendersi anche come avviamento, affiancamento e valutazione in itinere" IV.OS2.OD4-AC "Promuovere l'utilizzo di forme moderne di smart-working" IV.OS3.OD2-AC "Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia" IV.OS3.OD3-AC "Perseguire e implementare il processo di digitalizzazione delle procedure in termini di efficacia ed efficienza, secondo i principi dell'Amministrazione Digitale" AT.OS2.OD1-AC "Fornire nuovi servizi informatici" AT.OS3.OD2-AC "Miglioramento dei processi di funzionamento"



CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEO	3.422.580	
CAD	1.367.500	II.OS3.OD1-AC "Avviare piano di investimento su progetti editoriali innovativi in forte sviluppo (riviste multimediali, video che documentano esperimenti di laboratorio, tecnologie 3D di realtà aumentata, ecc.)" II.OS1.OD4-AC "Creazioni di spazi di coworking nelle biblioteche" IV.OS3.OD8-AC "Monitorare il gradimento degli utenti dei servizi erogati" AT.OS1.OD3-AC "Migliorare la fruibilità e accessibilità delle strutture e dei servizi (anche primari e generali) dell'Ateneo"
Centro Servizi Informatici	2.004.000	II.OS1.OD1-AC "Avvio di nuovi strumenti per la comunicazione come video professionali di presentazione di corsi di studio e sportelli di assistenza online" II.OS1.OD2-AC "Piano di riqualificazione delle aule e dei laboratori didattici di Ateneo" II.OS3.OD2-AC "Creazione di una strategia di comunicazione e accoglienza per studenti stranieri " III.OS1.OD4-AC "Promuovere azioni di valorizzazione della conoscenza (database ricerca, laboratori aperti, corner brevetti, protocollo di presentazione ecc.)" IV.OS3.OD5-AC "Dematerializzazione dei documenti attraverso la produzione digitale del documento/atto" AT.OS1.OD4-AC "Razionalizzazione dei processi di erogazione dei servizi" AT.OS2.OD1-AC "Fornire nuovi servizi informatici" AT.OS3.OD1-AC "Miglioramento delle infrastrutture informatiche" AT.OS3.OD3-AC "Implementazione di un sistema di monitoraggio, di verifica e di soluzione delle problematiche"
CSAL	51.080	II.OS1.OD2-AC "Piano di riqualificazione delle aule e dei laboratori didattici di Ateneo" AT.OS1.OD4-AC "Razionalizzazione dei processi di erogazione dei servizi"

### 3.2.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane

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

Per quanto attiene alla programmazione delle risorse umane, nel 2020 il contingente delle assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato assegnato all'Ateneo rappresenta una quota minore di quella corrispondente alla spesa relativa al personale cessato dal servizio nell'anno 2019 ed ammonta all'86%.

Ciò in relazione al valore degli indicatori da cui dipendono le facoltà assunzionali. In particolare, relativamente al 2020 (dati bilancio 2019), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è del 70,64% e quindi superiore all'anno precedente, ma comunque ancora inferiore all'80% previsto dalla normativa vigente, il livello di indebitamento è pari a 0, mentre l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, ISEF, è pari a 1,16%.

Le capacità assunzionali dell'Ateneo complessivamente disponibili sono state altresì incrementate con le risorse assegnate dal Ministero sui piani straordinari 2020 per l'attivazione di ben 57 contratti per ricercatori a tempo determinato lettera b).

Nell'ambito specifico della pianificazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2020 è stato definito un piano di reclutamento per l'assunzione di n. 34 unità, mentre il personale effettivamente assunto, anche su programmazioni precedenti, è pari a 31 unità, di cui 5 già in servizio presso l'Ateneo e passate a categoria superiore.

Tale programmazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione, è stata proposta sulla base:

- delle cessazioni del personale, che solo per il 2020 sono state di 31 unità,
- della disponibilità di punti organico,
- delle modifiche apportate all'organizzazione dell'Amministrazione Centrale, conseguenti alla progressiva complessità dei processi gestiti che richiede una competenza sempre più specifica dei vari settori;
- delle esigenze di rafforzamento della dotazione di unità di area tecnica per le strutture didattico-scientifiche, finalizzate a una riorganizzazione volta a garantire alle strutture stesse la piena funzionalità mediante l'aggregazione e la condivisione di laboratori polifunzionali, interdipartimentali e interfacoltà.

Per quanto riguarda la programmazione del personale docente, al fine di contenere l'impatto delle assunzioni dei Ricercatori a tempo determinato lettera a) sulle spese per il personale, gli organi di governo hanno convenuto di attribuire a tale figura un valore corrispondente a 0,4 punti organico da imputare al budget assunzionale assegnato dal Consiglio di Amministrazione all'area culturale cui afferisce il Dipartimento che ne abbia fatto richiesta. Ciò anche 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.

Pertanto, nel totale dei punti organico ripartiti nel 2020 tra le cinque aree culturali dell'Ateneo per professori e ricercatori (17,40 p.o.) sono compresi anche quelli corrispondenti alle risorse economiche necessarie per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato lettera a).

Nella gestione delle facoltà assunzionali è stata posta la consueta attenzione all'osservanza della quota, non inferiore al 20%, da impiegare per le chiamate riservate al personale esterno all'Ateneo, in attuazione di quanto disposto dall'art. 18, comma 4, della legge 240/2010. In ossequio a quanto già stabilito dagli Organi di Governo dell'Ateneo, le risorse vincolate sono state utilizzate prioritariamente per il reclutamento di studiosi di eccellente qualificazione e con elevata capacità di attrazione di finanziamenti internazionali finalizzati alla ricerca.

Come evidenziato nel paragrafo **3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università**, le politiche di reclutamento, nello specifico quelle dei RTD a) e b) sono state incluse tra gli obiettivi e azioni prescelti ai fini della Programmazione triennale delle Università 2019-2021 da sottoporre alla

valutazione del MIUR per l'ammissione al finanziamento. (Obiettivo E – “Politiche di reclutamento” – azione c “Reclutamento di giovani ricercatori” – indicatore b “Proporzione di ricercatori di cui all’art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti”. L’obiettivo delle “Politiche di Reclutamento” sarà raggiunto potenziando l’assunzione di giovani ricercatori. Nello specifico, l’Ateneo darà un impulso significativo in questa direzione con l’immissione di 30 figure, tra RTDa e RTDb, nel 2020 (le assunzioni nel 2020 di nuovi RTD a e b sono state: 23 + 11 su finanziamenti esterni) e manterrà l’impegno, per il 2021, al progressivo inserimento delle figure che saranno necessarie al fine di raggiungere l’obiettivo prefissato in relazione alle cessazioni da tali ruoli nel periodo.

#### *3.2.4. Integrazione tra Piano Strategico e Piano triennale di formazione del personale tecnico amministrativo*

In un contesto caratterizzato da continui cambiamenti che rendono necessari processi di rinnovamento culturale, professionale e organizzativo, la formazione del personale assume un ruolo determinante.

Il piano formativo si inserisce in un percorso pluriennale parte integrante degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e funzionale al raggiungimento degli stessi.

Nell’ottica di un progressivo rafforzamento delle competenze e della professionalità del personale, da rendere sempre più adeguate alle esigenze lavorative in uno scenario in continua evoluzione, la formazione dedicata al personale è stata ampiamente intensificata.

Nel 2020 è proseguita l’attuazione del piano formativo 2019-2021 con l’organizzazione di eventi formativi nell’ambito della formazione trasversale e verticale oltre che con l’erogazione della formazione resa obbligatoria da disposizioni normative, quale quella in materia di sicurezza, privacy e tutela dati personali, anticorruzione e trasparenza.

I percorsi formativi attivati sono stati la sintesi di un processo di rilevazione del fabbisogno censito dal personale stesso, il quale ha consentito di rendere la formazione più aderente alle esigenze lavorative.

La particolare situazione di emergenza sanitaria che ha segnato il 2020 ha reso necessario sfruttare le potenzialità della formazione a distanza, in streaming o in e learning, con effetti ampliamenti positivi

A tutto il personale è stata data la possibilità di fruire di almeno 20 ore di formazione sia attraverso la partecipazione a iniziative organizzate dall’Ateneo, sia mediante la partecipazione ad eventi realizzati da formatori esterni su argomenti specifici di preminente interesse per il raggiungimento dei fini istituzionali dell’Università.

Il piano formativo ha previsto l’intervento diretto delle strutture didattico-scientifiche e dei centri di Ateneo che hanno realizzato azioni formative per il personale della propria struttura o rivolte al personale di più strutture qualora le esigenze da soddisfare siano state comuni.

Nel primo quadrimestre del 2021 il piano formativo verrà rimodulato in funzione delle esigenze espresse dalle strutture nella rilevazione dei fabbisogni formativi. Verrà inoltre articolato in relazione agli obiettivi strategici e direzionali dell’Ateneo e alla necessità di sviluppo delle competenze necessarie a concorrere al raggiungimento di tali obiettivi.

La Divisione Risorse Umane continuerà a sviluppare un’offerta formativa coerente definendo un nuovo programma e docenti per ciascun modulo formativo che sarà proposto al personale in maniera organica tramite una piattaforma dove potranno essere selezionati i moduli di interesse per i quali si chiede la partecipazione. Si incrementerà ulteriormente il numero di corsi a scelta per il personale tecnico-amministrativo sviluppando un piano formativo che preveda a catalogo un ventaglio di proposte formative focalizzate sulle aree di intervento che risultano cruciali per il raggiungimento degli obiettivi strategici stabiliti nella didattica, ricerca, terza missione e nell’area trasversale (che racchiude internazionalizzazione, innovazione, performance e trasparenza, sostenibilità) e tenendo conto degli obiettivi di miglioramento del trasferimento tecnologico e delle conoscenze stabiliti in questa programmazione. Pertanto, le proposte

formative mireranno allo sviluppo di competenze trasversali, verticali e in risposta ad adempimenti normativi nelle tematiche sotto indicate:

FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DI COMPETENZE TRASVERSALI destinata a tutto il personale e finalizzata allo sviluppo di abilità trasversali di tipo gestionale-organizzativo;

FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DI COMPETENZE VERTICALI volta ad accrescere le competenze specifiche connesse al ruolo ricoperto mediante l'aggiornamento normativo e tecnico specialistico, nonché a supportare nuove esigenze di professionalizzazione. Nello specifico verrà anche realizzato un programma di formazione di base per il personale strutturato presso i centri di gestione al fine di facilitare le prime informazioni e lo scouting di idee potenzialmente brevettabili;

FORMAZIONE EROGATA IN FUNZIONE DI ADEMPIMENTI NORMATIVI per i necessari aggiornamenti previsti dalla legge.

### *3.2.5. Integrazione tra Piano Strategico e Piano delle Opere*

Tutte le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate annualmente a programmare le attività edilizie che intendono eseguire nel triennio successivo all'anno in corso (2021-2023).

Le norme che regolano la programmazione delle OO.PP. sono il Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 anche detto Codice dei contratti pubblici (art. 21) e il Decreto Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti n. 14 del 16 gennaio 2018 "Regolamento recante procedure e schemi-tipo per la redazione e la pubblicazione del programma triennale dei lavori pubblici, del programma biennale per l'acquisizione di forniture e servizi e dei relativi elenchi annuali e aggiornamenti annuali".

I Lavori che devono essere inseriti nella programmazione sono soltanto quelli il cui importo è maggiore o uguale a 100.000 euro e che rientrano nella casistica di seguito riportata:

- ricostruzione;
- riparazione e ripristino conseguenti a calamità naturali;
- completamento delle opere incompiute;
- manutenzione;
- recupero del patrimonio esistente;
- progetti definitivi o esecutivi già approvati;
- lavori cofinanziati con fondi europei;
- lavori per i quali ricorra la possibilità di finanziamento con capitale privato maggioritario.

In particolare, gli interventi inclusi nella prima annualità del programma, devono soddisfare le ulteriori seguenti condizioni:

- Previsione in bilancio della copertura finanziaria;
- Previsione dell'avvio della procedura di affidamento nel corso della prima annualità del programma;
- Rispetto dei livelli di progettazione minimi di cui all'articolo 21, comma 3, secondo periodo, del codice e al comma 10 del presente articolo;
- Conformità dei lavori agli strumenti urbanistici vigenti o adottati.

Nell'anno 2020 la programmazione ha riguardato principalmente interventi relativi a:

- Certificazioni edifici in esito ad Agibilità, Certificati di Prevenzione Incendi, Vulnerabilità sismica, e Barriere architettoniche;
- Efficientamenti energetici;
- Esigenze strutturali e funzionali degli edifici;
- Esigenze relative a alle richieste pervenute negli anni scorsi da parte delle strutture decentrate.

Per l'anno 2021, come si vedrà di seguito, sono previsti ulteriori interventi di adeguamento delle strutture ed interventi per rispondere ad esigenze specifiche.

Dal punto di vista strategico il programma delle opere dello scorso triennio e coerentemente del prossimo, pongono massima attenzione all'ottenimento delle Certificazione Prevenzione Incendi delle strutture entro la data del 31/12/2021 prefissata dalla norma.

A seguire, ma non con meno importanza, vi sono le scelte fatte per il miglioramento dei servizi all'utenza in termini di adeguamento bagni, aule, barriere architettoniche, ecc. Analogamente, sono stati tenuti in forte considerazione gli obiettivi legati alle nuove opere quali Rettorato, studentato ex-Derrate e stabulario polo Torrette

Per la redazione del programma è stato fatto un lavoro di analisi, che ha coinvolto i responsabili degli uffici tecnici, il cui risultato è stato la definizione della seguente serie di interventi:

- al primo anno N° 10 interventi per un importo di €. 8.420.000,00
- al secondo anno N° 11 interventi per un importo di €. 7.565.000,00
- al terzo anno N° 4 interventi per un importo di €. 11.066.975,00

Considerati gli interventi che vengono riproposti in successive annualità del programma, si prevedono, quindi, n°25 interventi per il triennio 2021-2023 per un importo totale di € 27.051.975,00.

In particolare, gli interventi previsti per il prossimo anno 2021 sono :

- Servizio per la migrazione del sistema di fonia attuale (hardware e software) verso un nuovo sistema di comunicazione (N°3 lotti su tre anni);
- Polo Centro Storico - Facoltà di Economia: ACQUISIZIONE CPI, Interventi di Impiantistica elettrica per l'adeguamento Antincendio (C.P.I.) riguardanti l'Impianto di rilevazione Incendi, l'Impianto elettroacustico applicato ai servi di emergenza, l'Impianto di illuminazione di sicurezza e Impianto idrico antincendio;
- Polo Monte Dago - Facoltà di Ingegneria: - ACQUISIZIONE CPI, Interventi di Impiantistica elettrica per l'adeguamento Antincendio (C.P.I.) riguardanti l'Impianto di illuminazione di sicurezza , completamento edifici PMS, 3A-3B-4;
- Polo Montedago - Facoltà di Ingegneria- Aula Magna Q.145: Interventi miglioramento sismico, adeguamento accessibilità ed impianti (esodo, antincendio, illuminazione e climatizzazione);
- Polo Montedago - Facoltà di Ingegneria - Edifici 1, 1BIS, 2, 3, 3B, 4, 5, PMS: Interventi su Opere Metalliche di Manutenzione Straordinaria per l'efficientamento e l'adeguamento sicurezza lucernari di copertura
- Polo Torrette- Facoltà di Medicina e Chirurgia - Polo Eustachio: Interventi su Opere Metalliche di Manutenzione Straordinaria per l'efficientamento e l'adeguamento sicurezza copertura in policarbonato
- Polo Montedago – Agraria: Lavori edili ed impiantistici di ristrutturazione riguardanti la bonifica di amianto
- Tutti i Plessi: Realizzazione di nuovi impianti elettrici per elettrificazione dei banchi studio nelle Aule dell'Ateneo.

Oltre agli interventi finalizzati all'ottenimento dei C.P.I. si fa notare la riproposizione del progetto per un nuovo sistema di comunicazione per la telefonia e della bonifica dell'amianto di Agraria.

Inoltre, sono previsti interventi per l'elettrificazione dei banchi e dei servizi igienici.

Per le nuove opere si prevede l'avvio dell'attività di progettazione e di affidamento del Nuovo Rettorato, intanto ridimensionato alla sola porzione del Palazzo di Vetro, e l'adeguamento strutturale e funzionale dell'Aula Magna del Polo Montedago.

### 3.2.6. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza

L'esigenza di integrare gli obiettivi strategici pluriennali con gli specifici obiettivi strategici in tema di prevenzione della corruzione deriva 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. Tale esigenza, al di là dello specifico dettato normativo, è ancora più sentita nelle istituzioni universitarie che sono la sede istituzionale dell'alta formazione, della cultura e della ricerca e nelle quali solo il merito ha diritto di cittadinanza.

A livello normativo l'integrazione tra le predette dimensioni, sia ai fini della programmazione degli obiettivi che del monitoraggio sulla realizzazione degli stessi, si fonda:

- sull'art. 1, co. 8 della legge 190/2012 che prevede che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscano contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale, stabilendo un coordinamento a livello di contenuti tra i due strumenti che le amministrazioni sono tenute ad assicurare. Gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione devono quindi essere fissati dall'organo di indirizzo, che viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.
- sull'art. 10 d.lgs. 33/2013 come novellato dal d.lgs. 97/2016 che a sua volta stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione e che pertanto lo stesso debba tradursi in obiettivi organizzativi e individuali.
- sull'art. 1, comma 8 – bis della legge 190/2012 che stabilisce che spetta all'organismo indipendente di valutazione verificare la coerenza tra gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico gestionale e i piani triennali per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.
- sull'art. 44 del d.lgs. 33/2013 che ribadisce in primo luogo che spetta all'OIV verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati nel Piano della performance e valutare l'adeguatezza dei relativi indicatori; in secondo luogo, stabilisce che le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di pubblicazione siano utilizzati sempre dagli OIV ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

Anche l'Anac è intervenuta più volte sul tema della necessaria integrazione tra la programmazione strategica, economico-finanziaria, performance, prevenzione della corruzione e trasparenza; con specifico riguardo agli Atenei, lo ha fatto con il Piano Nazionale Anticorruzione per l'anno 2017 (approvato con delibera n. 1208 del 22.11.2017) che contiene appunto una sezione dedicata alle istituzioni universitarie.

In tale sede l'Anac rilevava 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, sottolineando però l'importanza che il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza mantenesse una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. In particolare l'Anac *“alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPCT, segnalava 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”*.

Con il Piano Nazionale Anticorruzione 2019 l'Anac ritorna sulla questione ribadendo che *“Al fine di realizzare un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione è, infatti, necessario che i PTPCT siano coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione..... La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione della corruzione comporta che le amministrazioni inseriscano*

***le attività che pongono in essere per l'attuazione della l. 190/2012 e dei decreti attuativi nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano della performance. Quindi, le amministrazioni includono negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione delle misure previste nel PTPCT. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del PTPCT vengono introdotte in forma di obiettivi nel Piano della performance sotto il profilo della performance organizzativa [...] e della performance individuale [...]"***

L'Anac nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 ribadisce inoltre la necessità dell'integrazione anche in sede di monitoraggio stabilendo che *"Nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance ex art. 7 del d.lgs. 150/2009 vanno inseriti gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale formato che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale non dirigente. Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi individuati nel PTPCT (e dunque dell'esito della valutazione delle performance organizzativa ed individuale), occorrerà dare specificamente conto nella Relazione delle performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)"*

Infine, sempre nell'ambito del PNA 2019, l'Anac precisa che *"L'evidenziata necessità di coordinare e di integrare, per alcuni aspetti, il PTPCT e il Piano della performance non può, comunque, condurre ad un'unificazione tout court degli strumenti programmatori, stanti le diverse finalità e le differenti responsabilità connesse. ... l'Autorità ritiene che la necessità di ottimizzare le analisi e i dati a disposizione delle amministrazioni non può condurre ad unificare i due Piani, stanti le diverse finalità e le distinte responsabilità connesse. Proprio di queste differenze deve essere data chiara evidenza da parte delle amministrazioni. Per il PTPCT ciò che rileva è, da un lato, la gestione del rischio e la chiara identificazione delle misure di prevenzione della corruzione anche in termini di definizione di tempi e di responsabilità e, dall'altro, per la parte della trasparenza, l'organizzazione dei flussi informativi di ogni fase fino alla pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" e al monitoraggio".*

\*\*\*\*\*

Alle luce e nel rispetto delle indicazioni sopra illustrate l'Università Politecnica delle Marche ha da tempo assicurato con i propri atti programmatori la necessaria integrazione tra obiettivi strategici e gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione; ciò peraltro viene fatto, così come evidenziato dall'Anac, riconoscendo una compiuta autonomia al Piano triennale di prevenzione della corruzione all'interno dei documenti di programmazione integrata, di cui il primo costituisce una sezione, specifica e completa, che è oggetto di autonoma approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Si ritiene di dover mantenere tale impostazione in quanto la stessa, ad avviso di questo Ateneo, risponde alla esigenza di coordinare in modo effettivo, condiviso e realizzabile gli obiettivi strategici già a livello di programmazione. Nel documento di programmazione integrata, il PTPCT espone in modo compiuto l'analisi del contesto esterno e interno, l'analisi del rischio e l'individuazione delle misure di prevenzione "tarate" sul grado di rischio rilevate, sì da rivestire una propria autonoma dimensione. Allo stesso tempo, le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza individuate nel PTPCT, si allineano e si integrano immediatamente agli altri obiettivi di performance organizzativa e individuale, con l'indicazione delle modalità e dei tempi di realizzazione della stesse da parte dei singoli uffici nel triennio di riferimento del Documento di programmazione integrata.

L'Ateneo ha avviato l'integrazione tra il PTPCT e il Piano della performance a partire dal triennio 2014-2016, con l'inserimento degli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel Piano della Performance. Nell'anno 2016, la programmazione degli obiettivi strategici, compresi quelli in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, è stata inserita in un unico documento programmatico di validità annuale, il Piano Integrato per l'anno 2016. Nel 2017 è stato adottato il Documento di Programmazione integrata di validità triennale (2017 – 2019) e gli obiettivi strategici in tema di prevenzione della corruzione sono stati associati Area strategica *"Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa"*; in particolare era stato individuato l'obiettivo strategico dell'*"Implementazione delle*

*misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza*” e ad esso sono state associate tre azioni: la mappatura dei processi; la revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo; specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità. Tali azioni sono state poi tradotte in obiettivi operativi assegnati agli uffici dell’Amministrazione centrale e delle strutture didattico-scientifiche individuate nei documenti di programmazione integrata per i trienni 2018-2020 e 2019-2021.

Nel documento di programmazione integrata per il triennio 2020-2022 gli obiettivi strategici in tema di prevenzione della corruzione sono stati associati all’Area Strategica Trasversale e all’interno di questa, all’obiettivo strategico **“Ateneo performante e trasparente”**, al fine di orientare le azioni verso l’efficacia e l’efficienza nello svolgimento di tutte le attività e processi e verso una sempre maggiore trasparenza legata sia alla riduzione del rischio corruttivo, sia al miglioramento continuo della comunicazione interna ed esterna. Nell’ambito di tale obiettivo strategico, è stato individuato l’obiettivo direzionale **“Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione”**.

Il predetto obiettivo strategico (e a cascata quello direzionale) fanno parte degli obiettivi di natura trasversale, proprio perché rappresentano l’anello di congiunzione fra i diversi ambiti di azione istituzionale dell’Ateneo, in quanto le azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza investono direttamente e trasversalmente le missioni istituzionali dell’Ateneo e riguardano ogni azione ad esse relative.

L’obiettivo strategico sopra citato è stato confermato in sede di aggiornamento del Piano strategico per l’anno 2021, e, a cascata anche l’obiettivo direzionale; quindi anche per il corrente anno il predetto obiettivo direzionale **“Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione”** viene declinato nelle seguenti direttrici:

- a) implementazione attività di monitoraggio sull’attuazione di specifiche misure di prevenzione (come ad esempio la verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell’art. 20 del d.lgs. 39/2013 da parte dei dirigenti dell’Ateneo e che saranno estese, nell’ambito di operatività del presente documento anche agli altri soggetti tenuti a rendere la predetta dichiarazione);
- b) aggiornamento ed eventuale adeguamento della valutazione del grado di esposizione al rischio corruttivo dei processi di competenza dell’Ateneo alla luce dei nuovi criteri per condurre la stessa forniti dall’Anac con il PNA 2019.
- c) formazione in materia di legalità, etica e integrità: nell’ambito della quale viene prevista la Giornata della Trasparenza e altre e diverse attività di formazione/informazione.

Secondo la logica dell’integrazione, concorrono al potenziamento delle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche se non direttamente associate al predetto specifico obiettivo direzionale, le seguenti direttrici di carattere trasversale:

- miglioramento e implementazione degli strumenti di accountability: attraverso la promozione di forme più evolute di reportistica che consentano di mostrare l’impatto dell’Ateneo sul territorio e il miglioramento continuo della comunicazione, in termini di efficacia, completezza e tempestività, interna ed esterna, attraverso le forme ritenute più idonee a seconda degli stakeholder;
- l’aggiornamento e la revisione costante dei Regolamenti di Ateneo che presiedono i procedimenti di competenza delle strutture dell’Amministrazione centrale e delle strutture didattico-scientifiche.

Si rinvia al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2021-2023 contenuto nella sezione 4 del presente documento per l’analitica esposizione del sistema di gestione del rischio corruttivo adottato da questo Ateneo, fermo restando che la chiara identificazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza anche in termini di definizione di tempi e di responsabilità è contenuta nell’allegato A – “Piano Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio 2021-2023” del presente documento.

### 3.2.7. Integrazione tra Piano Strategico e “customer satisfaction”: indagini di clima e coinvolgimento dell’utenza

*(per assicurare coerenza con la normativa relativa alla valutazione della performance, nell’ottica di una valutazione del valore pubblico perseguito e realizzato)*

Il Piano Strategico d’Ateneo pone particolare attenzione alla “Valorizzazione delle Risorse Umane” prevedendo azioni che consentano di valorizzare le risorse umane presenti all’interno dell’Università, sviluppare il potenziale individuale e collettivo, ampliare le competenze nel perseguimento costante dell’eccellenza. Per facilitare queste azioni, l’Ateneo intende mappare le competenze presenti al fine di migliorare l’attinenza tra job description e job profile, valutare la turnazione degli incarichi e stimolare l’emersione di nuovi profili attinenti alle sfide che l’università deve cogliere. (Cfr. Obiettivo Strategico IV.OS1)

L’Ateneo inoltre pone particolare attenzione al benessere organizzativo, inteso come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale delle lavoratrici e dei lavoratori” (cfr. Obiettivo Strategico IV.OS2 - Migliorare il benessere organizzativo).

Le indagini di clima costituiscono infatti 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 successive innovazioni normative pongono le predette indagini in una visione più ampia quale possibile strumento di valutazione della performance organizzativa. A tale proposito il D.lgs. n. 74/2017 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’ulteriore implementazione di sistemi di *customer satisfaction* avviati dall’Ateneo e rivolti in particolare alle tre principali categorie di stakeholder interni:

- gli studenti ed i laureati;
- il personale docente;
- il personale tecnico e amministrativo.

A tale fine si renderanno operative e pienamente accessibili, grazie all’acquisto ed all’implementazione del software SISVALIDAT, le indagini delle predette categorie di stakeholder interni valutando anche la possibilità di ulteriori implementazioni (es. questionari tirocini curricolari).

In tale prospettiva l’Ateneo intende favorire la convergenza fra servizi erogati e bisogni dei cittadini e degli utenti inserendo la rilevazione del punto di vista degli utenti sia nella fase di progettazione delle caratteristiche qualitative dei servizi, sia in fase di misurazione e di valutazione dei risultati di performance organizzativa conseguiti dall’amministrazione. Il tutto finalizzato ad una effettiva valutazione, da parte delle diverse categorie di utenti e stakeholder, del valore creato dall’Ateneo.

A tale scopo completata l’indagine sul benessere organizzativo e stress da lavoro correlato, si procederà, nel 2021, all’individuazione di ulteriori modalità di coinvolgimento del personale (ad es. interviste, focus group che coinvolgano i responsabili delle strutture dell’Ateneo e/o determinate tipologia di dipendenti).

## 4. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2021-2023

La presente sezione del Documento di programmazione integrata costituisce il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza relativo al triennio 2021-2023 (d'ora in poi PTPCT).

### 4.1 Quadro normativo

Il PTPCT è stato predisposto 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”*;
- al **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”* così come modificato dal **Decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97** 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”*;
- alle indicazioni fornite dall’Autorità Nazionale Anticorruzione con i **Piani Nazionali Anticorruzione**, in particolare con il Piano **per l’anno 2017** nella parte in cui contiene una sezione specifica dedicata alle Università e con il Piano **per l’anno 2019** adottato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, che introduce il nuovo sistema di valutazione del rischio;
- alle indicazioni fornite dall’Autorità Nazionale Anticorruzione con le **Linee guida**, tra le quali in ultimo quelle in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020;
- all’Atto di indirizzo del Miur emanato in data 15.05.2018 relativamente all’aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione che contiene una specifica sezione dedicata alle istituzioni universitarie.

### Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019

Premesso il quadro normativo di carattere generale, il documento più recente, completo e aggiornato al quale fare riferimento per la redazione del presente Piano è rappresentato dal **Piano Nazionale Anticorruzione 2019** approvato dall’Anac con delibera n. n. 1064 del 13 novembre 2019.

Come già rilevato nel precedente PTPCT, l’Anac afferma infatti che con il PNA 2019 devono ritenersi superate le indicazioni contenute nelle parti generali dei PNA precedenti e dei relativi aggiornamenti *medio tempore* adottati, stante il fatto che il PNA 2019 costituisce **“un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni date fino ad oggi, integrandole con orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono anche stati oggetto di appositi atti regolatori”** al fine *“di semplificare il quadro regolatorio.. di agevolare il lavoro delle amministrazioni e il coordinamento dell’Autorità, . di contribuire ad innalzare il livello di responsabilizzazione delle pubbliche amministrazioni a garanzia dell’imparzialità dei processi decisionali.”*

Per prima cosa l’Anac richiama **l’ambito oggettivo e soggettivo di applicazione delle norme in materia di prevenzione della corruzione**, ribadendo quanto al primo aspetto la definizione *“ampia”* di corruzione intesa come qualsiasi deviazione dell’agire amministrativo dal fine dell’interesse pubblico al quale il primo è preordinato e che come tale contempla ipotesi più ampie delle fattispecie penalmente rilevanti; quanto al secondo aspetto ricomprendendo, oltre che le pubbliche amministrazioni di cui all’art. 1, comma 2 del d.lgs. 165/2001, tra gli altri, e per quanto qui di interesse, anche le società e gli altri enti di diritto privato controllati e/o partecipati dalle stesse.

In secondo luogo fornisce i **principi guida** per la predisposizione di un efficace sistema di gestione del rischio corruttivo distinguendoli tra: principi strategici (coinvolgimento dell'organo di indirizzo, cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio, collaborazione tra amministrazioni), principi metodologici (prevalenza della sostanza sulla forma, gradualità, selettività, integrazione, miglioramento e apprendimento continuo) e principi finalistici (effettività, orizzonte del valore pubblico).

Tali indicazioni sono dettagliate nell'allegato al PNA 2019 (all. 1 - "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi") il quale per espressa previsione dell'Autorità, **"diventa l'unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza per la parte relativa alla gestione del rischio, mentre restano validi gli approfondimenti tematici riportati nei precedenti PNA"**.

L'Anac richiama l'attenzione sul fatto che i **destinatari** dei singoli piani triennali sono non solo tutti i dipendenti della pubblica amministrazione, compresi il personale in regime di diritto pubblico e nel quale pertanto sono ricompresi anche i docenti universitari, ma tutti coloro che prestano a qualsiasi titolo servizio presso le amministrazioni stesse; l'Autorità ribadisce inoltre che la violazione da parte dei dipendenti delle misure di prevenzione previste nel PTPCT è **fonte di responsabilità disciplinare**.

Ancora l'Anac con il PNA 2019 ha inteso approfondire alcuni aspetti del processo di gestione del rischio finora poco sviluppati, come ad esempio il **monitoraggio** sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione individuate e da adottare che è ritenuto **uno strumento indispensabile per realizzare un'efficace strategia di prevenzione della corruzione**. I risultati del monitoraggio sono inoltre il fondamento per la successiva programmazione di nuove misure o per l'implementazione di quelle già previste in una logica di miglioramento continuo.

Viste le impostazioni del PNA 2019 e al carattere innovativo delle stesse, il precedente PTPCT dell'Ateneo era stato aggiornato nel senso indicato dall'Autorità. Tuttavia alcune delle azioni ivi previste e programmate per l'anno 2020 non sono state realizzate a causa della situazione emergenziale dovuta alla pandemia da Covid 19, così come verrà diffusamente illustrato in seguito. Con il presente documento tali azioni vengono quindi riprogrammate e vengono altresì individuate ulteriori azioni per implementare le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza già realizzate dall'Ateneo.

## 4.2 Oggetto e finalità

*"La gestione del rischio deve contribuire alla generazione di valore pubblico, inteso come miglioramento del livello di benessere delle comunità di riferimento delle pubbliche amministrazioni mediante la riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi" dal PNA 2019.*

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. Lo sviluppo e il miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione è un obiettivo strategico dell'Ateneo, individuato – come già detto – in sede di Pianificazione Strategica 2020- 2022, Aggiornamento per l'anno 2021 e lo stesso è stato declinato nell'obiettivo direzionale "AT.OS3.OD5-AC Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione" che a sua volta si traduce in obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative (come risulta dall'allegato A – "Piano Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio 2021-2023" del presente documento).

Nella predisposizione del Piano triennale è statuito che le pubbliche amministrazioni debbano attenersi a quanto prevede il Piano Nazionale Anticorruzione. Il PNA 2019 stabilisce che la **"finalità del PTPCT è quella di identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali. A tal riguardo spetta alle amministrazioni valutare e gestire il rischio corruttivo, secondo una metodologia che comprende:**

- *l'analisi del contesto (interno ed esterno);*
- *la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio);*
- *il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione);*

*Poiché ogni amministrazione presenta differenti livelli e fattori abilitanti al rischio corruttivo per via delle specificità ordinamentali e dimensionali, nonché per via del contesto territoriale, sociale, economico, culturale e organizzativo in cui si colloca, per l'elaborazione del PTPCT si deve tenere conto di tali fattori di contesto.*

### **4.3 Analisi del contesto**

La prima fase del processo di gestione del rischio è quindi relativa all'analisi del contesto esterno e interno. In questa fase vanno acquisite le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Ateneo opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

#### **4.3.1 Analisi del contesto esterno**

*Secondo l'Anac "l'analisi del contesto esterno ha come duplice obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione....In altri termini, la disamina delle principali dinamiche territoriali o settoriali e influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione può essere sottoposta costituisce un passaggio essenziale nel valutare se, e in che misura, il contesto, territoriale o settoriale, di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia di gestione del rischio adeguata e puntuale."*

Ai fini dell'analisi del contesto esterno si sono presi in esame i seguenti documenti reperiti in rete, i primi di dimensione nazionale, i successivi di interesse regionale:

#### **1) Il Rapporto dell'Anac dal titolo "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite del malaffare" dell'ottobre del 2019.**

L'Anac, con il supporto del personale della Guardia di Finanza impiegato presso la stessa, ha analizzato i provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nell'ultimo triennio e ha quindi potuto redigere un quadro dettagliato, benché non scientifico né esaustivo, delle vicende corruttive in termini di dislocazione geografica, contropartite, enti, settori e soggetti coinvolti.

Sono stati rilevati 152 casi totali; ad essere interessate sono state pressoché tutte le regioni d'Italia, si va dai 28 casi di Regioni come la Sicilia, ai 22 di Lazio e ai 20 della Campania. **Nelle Marche sono stati registrati solo 2 casi che rappresentano l'1,3% del totale;** meglio ha fatto solo l'Umbria con un caso registrato.

Per quanto riguarda i settori coinvolti si evidenzia che il 74% delle vicende (113 casi) ha riguardato l'assegnazione di appalti pubblici, a conferma della rilevanza del settore e degli interessi illeciti a esso legati per via dell'ingente volume economico. Il restante 26%, per un totale di 39 casi, è composto da procedure concorsuali, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie, corruzione in atti giudiziari, ecc..

I Comuni rappresentano gli enti maggiormente a rischio: dei 152 casi censiti, 63 hanno avuto luogo proprio nei municipi (41%), seguiti dalle società partecipate (24 casi, pari al 16%) e dalle Aziende sanitarie (16 casi, ovvero l'11%); **nelle università si sono verificati 6 episodi di corruzione, pari al 4% del totale dei casi censiti.**

#### **2) Consultazione dell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International** che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo.

Nel 2019 l'Italia ha registrato 53 punti, posizionandosi al 51 posto su 180 Paesi, migliorando di 11 punti il punteggio registrato nel 2012 (42 punti).

3) Il **Report Giustizia e Sicurezza predisposto dalla Regione Marche – P.F. Performance e Sistema Statistico sulla base dei dati disponibili a novembre 2019** che costituisce ad oggi il documento più aggiornato. Il documento offre una panoramica dei principali argomenti relativi alla Giustizia penale con un focus sui principali delitti consumati nella regione Marche, in particolar modo i furti.

In base a tale documento si rileva che nel 2018 il numero di delitti nella regione Marche scende a 43.505 rispetto a 46.597 del 2017 (variazione percentuale pari a -7%). Se si confronta il quoziente di criminalità tra le regioni italiane, le Marche passano dall' 8° posto del 2017 al 5° posto del 2018 con una media di 2.846 delitti ogni 100.000 abitanti, al di sotto della media italiana (3.925). Le regioni più delittuose risultano essere l'Emilia Romagna e la Toscana (rispettivamente 4.808 e 4.682 delitti ogni 100.000 abitanti). Negli ultimi anni il quoziente di criminalità è in costante diminuzione nelle Marche, in misura maggiore rispetto alla diminuzione della media nazionale.

Quasi la metà dei delitti, benché in diminuzione, sono rappresentati dai furti (44%); seguono i danneggiamenti (11%) e le truffe e frodi informatiche (9%). Dal 2014 al 2018 c'è stato un aumento del numero dei delitti informatici (+38%), delle truffe e frodi informatiche (+45%) e una forte diminuzione delle ricettazioni (-38%), delle contraffazioni di marchi e di prodotti industriali (-38%), degli incendi (-36%) e dei furti (-35%).

4) Il rapporto semestrale (luglio/dicembre 2019) pubblicato dall'Attività Investigativa Antimafia (relativo alle proiezioni di criminalità organizzata sul territorio nazionale e come ravvisato nelle precedenti Relazioni, la regione Marche "non appare essere sede di consolidati sodalizi criminali di tipo mafioso". Nel documento, è stato inserito uno "SPECIALE COVID", che riguarda un evento fuori dal semestre in esame, ma dirompente sul piano sociale ed economico, con il quale si è inteso offrire spunti di riflessione e possibili linee di indirizzo operativo. La delicatezza della fase di ripresa post lockdown può rappresentare infatti un'ulteriore opportunità di espansione dell'economia criminale perché le mafie, si legge nel rapporto, nella loro versione affaristico-imprenditoriale, immettono rilevanti risorse finanziarie, frutto di molteplici attività illecite, nei circuiti legali, infiltrandoli in maniera sensibile. L'emergenza sanitaria ha impattato su un sistema economico nazionale già in difficoltà, riducendo la disponibilità di liquidità finanziaria e creando nuove sacche di povertà e di disagio sociale. In questa situazione, le organizzazioni criminali tendono a consolidare sul territorio, specie nelle aree del Sud, il proprio consenso sociale ponendosi come welfare alternativo, ma anche esacerbando gli animi. Il rischio concreto rilevato nel documento è che all'infezione sanitaria del virus possa affiancarsi l'infezione finanziaria mafiosa se le istituzioni non dovessero mantenere alta l'attenzione.

5) I **dati Istat sulla legalità e la sicurezza in Italia, elaborati dal Centro Studi Cna Nazionale**. Il documento evidenzia che, per la Regione Marche, il 28,3 per cento delle famiglie ritiene di vivere in una zona molto o abbastanza rischiosa contro una media nazionale del 33,9 per cento.

Viene evidenziato che sono in aumento i crimini contro l'economia. *"Si tratta"* affermano Sabatini (Presidente Cna Marche) e Gregorini (segretario Cna Marche) *"di reati non associabili a condotte violente ma che recano danno soprattutto alle imprese perché la loro diffusione pregiudica fortemente la propensione all'imprenditorialità e all'investimento"*.

6) Informazioni rese nell'ambito della **cerimonia per l'inaugurazione dell'anno giudiziario tenutasi al Tribunale di Ancona a gennaio 2019** durante la quale il procuratore generale Sergio Sottani ha definito la nostra regione *«una nuova frontiera per la criminalità organizzata che mira ad esercitare un'azione di controllo su un'area facilmente suscettibile di sfruttamento economico»*. Dalle indagini in corso portate avanti dalle procure del distretto sono emersi due elementi sintomatici dello stato di salute delle Marche e del rischio che il territorio può correre.

In primis, è stato rilevato come i sodalizi criminali possano essere interessati *«ad effettuare accaparramenti e turn-over di aziende ed esercizi in difficoltà, con l'obiettivo di rilevare le attività più redditizie ubicate lungo la costa o comunque subentrare nella loro gestione»*. *«Sebbene, ad oggi, non si ravvisi un vero e proprio radicamento mafioso – sottolinea il procuratore generale - sono stati in più occasioni individuati "soggetti in proiezione", ovvero soggetti che appartengono ad una organizzazione criminale, ma che operano illecitamente fuori dalla provincia in cui esercita il controllo l'organizzazione»*.

Un pericolo maggiore viene dal rischio di infiltrazione mafiosa a seguito del sisma del 2016. Secondo Sottani, *“l’investimento economico che ruota intorno alle ricostruzioni rappresenta una ghiotta occasione per la criminalità organizzata e, nel contempo, un potente catalizzatore in grado di attirare ingenti flussi di capitali illeciti in cerca di adeguati canali di reimpiego del flusso finanziario, di provenienza criminale”*.

Si rileva infine anche il radicamento delle cosiddette “mafie etniche”, composte da quei gruppi stranieri che sono riusciti a ritagliarsi il proprio spazio nei vari settori della criminalità: dallo sfruttamento della prostituzione, al traffico di droga, passando per i reati contro il patrimonio (furti e rapine) e il favoreggiamento dell’immigrazione clandestina.

\*\*\*\*\*

I dati desumibili dall’analisi del contesto esterno quindi confermano quanto si evidenziava nei precedenti Piani triennali, ossia il fatto 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 è assistito 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 che potrebbero 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.

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

Il settore di maggior rischio che riguarda specificatamente le attività delle università è quello relativo alle procedure di concorso per l’assunzione di professori universitari. Negli ultimi anni infatti, fatti di cronaca nazionale hanno messo in luce le numerose inchieste avviate e anche concluse con sentenze di condanna relativamente a “concorsi truccati”.

Si segnala che tali vicende non hanno mai riguardato l’Università Politecnica delle Marche; tuttavia è evidente che lo svolgimento di tali procedure presenta un rischio corruttivo oggettivo e intrinseco, così come rilevato dallo stesso legislatore della legge 190/2012. Nel corso del presente documento si darà contezza delle misure adottate dall’Università Politecnica delle Marche per ridurre efficacemente tale rischio.

#### 4.3.2 *Analisi del contesto interno*

Nel PNA 2019 l’Anac precisa che *“l’analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all’organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall’altro, il livello di complessità dell’amministrazione”*.

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 degli ultimi anni è stata interessata da importanti interventi di riorganizzazione. Nel suo complesso, la riorganizzazione avviata a partire dall'anno 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.

Nel corso dell'anno 2019 vi sono stati ulteriori interventi di riorganizzazione, l'ultimo dei quali è costituito dall'Ordinanza del Direttore Generale n. 791 del 14 ottobre 2019 in vigore dal 15 ottobre 2019. Gli aspetti più rilevanti di tali interventi sono da individuarsi nella previsione di due nuove aree dirigenziali, oltre a quella già presente (Area Amministrazione, Finanza e Controllo). Si tratta dell'Area Didattica, Servizi agli Studenti e Rapporti Internazionali e dell'Area Edilizia, Infrastrutture e Logistica. Nel corso dell'anno 2020 sono stati emanati due provvedimenti del Direttore Generale finalizzati principalmente alla riorganizzazione interna dell'Area dirigenziale Area Edilizia, Infrastrutture e Logistica (Decreto del Direttore Generale n. 84 del 27/02/2020) e dell'Area dirigenziale Didattica e Servizi agli studenti (Decreto del Direttore Generale n. 379 del 14/10/2020); da ultimo è stato emanato il D.D.G. n. 25 del 25 gennaio 2021 con il quale è stata disattivata l'Area Amministrazione, Finanza e Controllo e, conseguentemente, le Divisioni afferenti all'Area sono state collocate come Unità organizzative di I livello.

Si evidenzia inoltre che, ai fini dei predetti interventi di 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 3 Aree dirigenziali, 2 Servizi, 9 Divisioni, 4 Unità di coordinamento 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>

\*\*\*\*\*

L'analisi del contesto interno permette di affermare che la struttura organizzativa dell'Ateneo costituisce un presidio efficace nell'ambito del complesso sistema di gestione del rischio corruttivo, prevedendo figure dirigenziali per le principali aree generali di rischio corruttivo, quali quella legata all'affidamento dei lavori, servizi e forniture, nonché per le aree di rischio specifico, quale quella della didattica. Come già detto sopra il nuovo modello organizzativo è più rispondente agli effettivi processi reali e soprattutto a quelli trasversali tra i vari uffici ed è anche il risultato dell'attività di mappatura dei processi che l'Ateneo sta conducendo da anni non solo con finalità anticorruptive di analisi del rischio ma anche secondo i criteri dettati dal Sistema di qualità di Ateneo. Ciò ha consentito nel tempo di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e migliorare l'efficienza allocativa del personale e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi

erogati. Inoltre già nel corso dell'anno 2015 è stata creata 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 Servizio/Divisione e nei Capi Centro per l'Amministrazione centrale con il compito di coordinarsi e supportare 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.

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, costantemente aggiornate e adeguate alle evoluzioni normative, che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione come verrà meglio descritto nel corso del presente documento. I risultati delle attività di analisi del grado di rischio al quale gli stessi risultano esposti verrà illustrata nel corso del presente documento.

Sempre nell'ambito dell'esame del contesto interno, per quanto riguarda gli eventi di corruzione nel senso ampio considerato nel Piano Nazionale Anticorruzione o ipotesi di reato, si segnala **che nel corso dell'anno 2020 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.

Nel corso dell'anno 2020 sono state effettuate n.2 segnalazioni alla **Commissione Etica di Ateneo**. La prima segnalazione, inviata da un docente dell'Ateneo in data 11.09.2020, ha riguardato un caso relativo alla violazione dell'art. 3 del Codice etico in cui si afferma che "ogni appartenente alla comunità universitaria è tenuto a rispettare e garantire il buon nome dell'Ateneo". In particolare, è stata segnalata la condotta di un ricercatore dell'Ateneo che ha diffuso, tramite social network, una serie di messaggi lesivi dell'immagine dell'Ateneo stesso. All'esito dell'istruttoria condotta sulla base di quanto previsto dal regolamento della Commissione Etica, la stessa ha proposto al Senato la sanzione del richiamo riservato. Il Senato con delibera n. 340 del 27.10.2020 ha deliberato in conformità. Il Rettore, con nota con prot. n. 69384 del 9.11.2020, ha applicato la sanzione. La seconda segnalazione è stata inviata da alcuni docenti dell'Ateneo in data 24.09.2020 per l'accertamento di possibili violazioni del Codice etico, e in particolare dell'art. 3, comma 3, da parte di un ricercatore dell'Ateneo. L'articolo afferma che "ogni appartenente alla comunità universitaria è tenuto a mantenere riservati i dati sensibili e le notizie ad esse connesse apprese nell'esercizio delle proprie funzioni". La Commissione ha ritenuto la segnalazione manifestamente infondata, ai sensi dell'art. 8, comma 5 del Codice etico, e pertanto non ha disposto l'avvio del relativo procedimento istruttorio.

Nel corso dell'anno 2020 la Commissione ha inoltre concluso il procedimento istruttorio avviato a seguito della segnalazione inviata dall'Editore di una rivista scientifica in data 20.11.2019, riguardante un caso di violazione dell'art. 9, comma 2 del Codice etico, che sanziona le pratiche che deviano dalle condotte comunemente accettate dalla comunità scientifica per quanto concerne l'elaborazione della ricerca. In particolare, la rivista ha sollevato dubbi sulla corretta presentazione di alcune immagini riportate nelle figure di un articolo scientifico avente come autori ricercatori dell'UNIVPM. All'esito dell'istruttoria la Commissione ha ritenuto fondati i dubbi sollevati dalla rivista ed ha proposto al Senato la sanzione del richiamo riservato nei confronti del corresponding author dell'articolo. Il Senato con delibera n. 224 del 28.01.2020 ha deliberato in conformità. Il Rettore con nota con prot. n. 15773 del 28.02.2020 ha applicato la sanzione.

Le relazioni annuali sull'attività della Commissione etica possono essere consultate nel sito di Ateneo alla seguente pagina:

[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi\\_di\\_Ateneo/Commissione\\_Etica](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi_di_Ateneo/Commissione_Etica)

Nel corso dell'anno 2020 non sono pervenute segnalazioni da parte di **Whistleblower** attraverso la specifica procedura attivata dall'Ateneo:

[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/WhistleBlowing](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/WhistleBlowing)

## La Mappatura dei processi

Nell'Allegato 1 al PNA 2019 viene stabilito che *“L'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la cosiddetta mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. L'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi”*.

Che la mappatura dei processi sia propedeutica - se non indispensabile - all'analisi del rischio a cui gli stessi sono esposti è stato evidenziato dall'Anac sin dal primo Piano Nazionale Anticorruzione.

Da tempo l'Ateneo sta conducendo una massiccia attività di mappatura dei processi con finalità di analisi del grado di esposizione degli stessi al rischio corruttivo che ha coinvolto tutte le Divisioni e i Servizi dell'Amministrazione centrale e tutte le Strutture didattico-scientifiche.

L'Ateneo ha infatti 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. Nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 erano 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 era 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. Gli obiettivi operativi dedicati alla Revisione dei processi al fine di introdurre misure che eliminassero o riducessero il fattore di rischio corruttivo sono stati 3 per l'Amministrazione centrale e 4 per le Strutture didattico-scientifiche. Nel Documento di programmazione integrata 2019-2021 gli obiettivi operativi dedicati alla mappatura dei processi erano stati 13 per l'Amministrazione centrale e 13 per le Strutture didattico-scientifiche. Gli obiettivi operativi dedicati alla Revisione dei processi erano stati 7 per l'Amministrazione centrale e 2 per le Strutture didattico-scientifiche.

Nel PTPCT per il triennio 2020-2022 l'Ateneo si era proposto di “mettere a sistema” i risultati delle predette azioni e definire un elenco completo dei processi dell'Amministrazione; l'intenzione era - così come suggerito nel PNA 2019 - di suddividere i processi nelle diverse aree di rischio distinte in aree di rischio “generali” e aree di rischio “specifiche” seguendo le indicazioni fornite nella Tabella 3 contenuta nell'Allegato 1 al PNA 2019 e quindi procedere a verificare l'adeguatezza della analisi dell'esposizione del rischio corruttivo svolta dagli uffici sui processi/procedimenti di competenza alla luce delle nuove indicazioni contenute nel PNA stesso, come verrà diffusamente illustrato in seguito. Tuttavia nel corso dell'anno 2020 non è stato possibile avviare tale azione per i problemi e le difficoltà anche organizzative legate all'emergenza sanitaria; tale azione verrà pertanto attuata nel corso del presente anno.

## I Soggetti

### Gli organi di indirizzo politico

L'organo di indirizzo viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.

In base alla vigente disciplina (art. 1 comma 8 della legge 190/2012) gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione devono essere fissati dall'organo di indirizzo nei documenti di programmazione strategico gestionale i quali costituiscono contenuto necessario dei PTPCT; inoltre è previsto che l'organo di indirizzo entro il 31 gennaio di ogni anno adotti il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza. Gli organi di indirizzo ricevono, infine, la relazione annuale del RPCT che dà conto dell'attività svolta e sono destinatari delle segnalazioni del RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate sull'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.

Il PNA 2019 stabilisce che l'organo di indirizzo deve:

- valorizzare, in sede di formulazione degli indirizzi e delle strategie dell'amministrazione, lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione;
- tenere conto, in sede di nomina del RPCT, delle competenze e della autorevolezza necessarie al corretto svolgimento delle funzioni ad esso assegnate e adoperarsi affinché le stesse siano sviluppate nel tempo;
- creare le condizioni per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività senza pressioni che possono condizionarne le valutazioni;
- assicurare al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni;
- promuovere una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione, incentivando l'attuazione di percorsi formativi e di sensibilizzazione relativi all'etica pubblica che coinvolgano l'intero personale

L'Autorità con il Piano Nazionale Anticorruzione 2017 ha stabilito che nelle Università tale ruolo spetta al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo è stato sempre coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, in quanto a partire dal primo PTPCT e annualmente approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della Trasparenza dell'Università Politecnica delle Marche:

[https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione trasparente 1/Disposizioni generali/Piano triennale per la prevenzione corruzione trasparenza](https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione%20trasparente%201/Disposizioni%20generali/Piano%20triennale%20per%20la%20prevenzione%20corruzione%20trasparenza)).

Gli obiettivi finalizzati a dare attuazione alle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza da sempre costituiscono obiettivi strategici dell'Ateneo e a partire dall'anno 2017, come già illustrato in precedenza, sono inseriti nel Documento di Programmazione strategica.

Inoltre, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo dall'anno 2014 predispone e presenta al Consiglio di Amministrazione la Relazione annuale sulla attività svolta che viene poi pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo:

[https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione trasparente 1/Altri contenuti/Amministrazione trasparente Prevenzione della Corruzione](https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione%20trasparente%201/Altri%20contenuti/Amministrazione%20trasparente%20Prevenzione%20della%20Corruzione) )

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università Politecnica delle Marche nella seduta del 20.12.2019 ha adottato il Piano strategico 2020-2022 nell'ambito del quale è stato definito l'**obiettivo strategico "Ateneo performante e trasparente"** al fine di orientare le azioni verso l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento di tutte le attività e processi e verso una sempre maggiore trasparenza legata sia alla riduzione del rischio corruttivo, sia al miglioramento continuo della comunicazione interna ed esterna.

Tale obiettivo strategico ha natura trasversale in quanto il tema della prevenzione e della trasparenza investe direttamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e riguarda ogni azione ad esso relativo ed è stato

confermato anche in sede di aggiornamento per l'anno 2021 del Piano Strategico, così come previsto dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25.11.2020.

## Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

L'art. 1 comma 7 della legge 190/2012 statuisce 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 e della trasparenza, assicurando altresì che lo stesso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività.

Nel sistema di gestione del rischio anticorrittivo il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza ricopre un ruolo assolutamente centrale e ad esso spetta il compito di coordinare il processo di gestione del rischio, con particolare riferimento alla fase di predisposizione del PTPCT e al monitoraggio.

Per quanto riguarda gli Atenei il Piano Nazionale Anticorruzione 2017 individua nel 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"*.

Tale impostazione è stata sempre seguita dall'Università Politecnica delle Marche: l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è rivestito dal Dott. Alessandro Iacopini – Direttore Generale dell'Università. Il Dott. Iacopini è stato nominato Direttore Generale con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 655 del 23.11.2020 a decorrere dal 31.12.2020; nella seduta del 22.12.2020 il Consiglio di Amministrazione gli ha conferito l'incarico di RPTC. Tale nomina è pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente":

[https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione trasparente 1/Altri contenuti/Amministrazione trasparente Prevenzione della Corruzione](https://www.univpm.it/Entra/Explore/Business/Amministrazione%20trasparente%201/Altri%20contenuti/Amministrazione%20trasparente%20Prevenzione%20della%20Corruzione) )

Il ruolo di Direttore Generale rivestito all'interno dell'Ateneo dal Dott. Alessandro Iacopini garantisce proprio la necessaria collaborazione stabile tra RPCT e organi di controllo - nel rispetto delle rispettive competenze – che è 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.

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

- predispone ogni anno entro il 31 gennaio (o entro il diverso termine stabilito annualmente dall'Anac), 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 dei responsabili delle strutture dell'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 ss.mm.ii. 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.

### **I Dirigenti e i responsabili delle Unità organizzative - 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 in modo stabile allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso, tuttavia il Servizio Affari Generali, Istituzionali e Legali, sulla base del provvedimento di organizzazione n.791/2019 già citato, fornisce il necessario supporto al RPCT ai fini della predisposizione annuale del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, della predisposizione annuale della Relazione sui risultati della attività di prevenzione della corruzione; nello Studio e approfondimento della relativa normativa, nonché per il coordinamento e il presidio sullo stato di adempimento degli obblighi di pubblicazione e sullo stato di attuazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione di competenza delle strutture dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Centri di Servizio, Dipartimenti, Facoltà), compresi l'aggiornamento e l'implementazione - in coordinamento con il Centro Servizi Informatici - della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo e la gestione del Registro degli accessi agli atti (accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato).

Inoltre accogliendo le indicazioni dei PNA sin dall'anno 2015 – come già detto sopra – è stata creata 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 con specifici provvedimenti del RPCT.

Il Piano Nazionale Anticorruzione stabilisce che i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative devono:

- valorizzare la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- partecipare attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT, e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- curare lo sviluppo delle proprie competenze in materia di gestione del rischio di corruzione e promuovere la formazione in materia dei dipendenti assegnati ai propri uffici, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'integrità;
- assumersi la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nel PTPCT e operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse da parte del loro personale (ad esempio, contribuendo con proposte di misure specifiche che tengano conto dei principi guida indicati nel PNA 2019 e, in particolare, dei principi di selettività, effettività, prevalenza della sostanza sulla forma); - tener conto, in sede di valutazione delle performance, del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

Per effetto di tale specifica previsione quindi viene stabilito un diretto coinvolgimento nel sistema di gestione del rischio corruttivo, in capo al personale dirigenziale e al personale di categoria EP (elevata professionalità) titolare di unità organizzativa (ferma restando la responsabilità in capo al RPCT).

Infine, 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 sono i **Nuclei di Valutazione**. Le informazioni relative alla composizione e alle attività del Nucleo di Valutazione dell'Università Politecnica delle Marche sono pubblicate nel sito web dell'Università:

<https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Consulenti e collaboratori/Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza/Nucleo di valutazione 1>

Il ruolo dei Nuclei è stato ulteriormente rafforzato dal d.lgs. 97/2016 già citato. Tale disciplina, improntata su una logica di coordinamento e maggiore comunicazione tra OIV e RPCT e di relazione dello stesso OIV con ANAC, prevede infatti un più ampio coinvolgimento degli OIV chiamati a presidiare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici.

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.

La scelta dell'Università Politecnica delle Marche di predisporre il presente Documento di Programmazione Integrata, nel quale è incluso anche il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza, rafforza maggiormente lo stretto legame intercorrente tra performance, trasparenza e anticorruzione.

Infatti in questo modo la coerenza tra le tre dimensioni viene maggiormente garantita per il fatto che l'integrazione avviene sin dal momento dell'individuazione degli obiettivi e prosegue 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 della quali 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. Già dall'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.

L'analisi del grado di esposizione al rischio del fenomeno corruttivo dei principali procedimenti di competenza dell'Università, condivisa con i Responsabili degli Uffici dell'Amministrazione centrale, era stata condotta dall'Ateneo sin dall'adozione del primo Piano di prevenzione della corruzione per il triennio 2013-2016 e l'esito della stessa è stata allegata al predetto documento.

Come già anticipato, il PNA 2019 all'allegato 1 recante "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", contiene rilevanti elementi di novità in tema di analisi del grado di rischio; sono state individuate nuove metodologie per l'analisi del rischio e l'Autorità ha specificato le stesse diventando "l'unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza per la parte relativa alla gestione del rischio".

Nello specifico l'Anac rileva che "l'approccio utilizzabile per stimare l'esposizione delle organizzazioni ai rischi può essere qualitativo, quantitativo o misto. Nell'approccio qualitativo l'esposizione al rischio è stimata in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri. Tali valutazioni, anche se supportate da dati, non prevedono (o non dovrebbero prevedere) la loro rappresentazione finale in termini numerici. Diversamente, nell'approccio di tipo quantitativo si utilizzano analisi statistiche o matematiche per quantificare l'esposizione dell'organizzazione al rischio in termini numerici. Considerata la natura dell'oggetto di valutazione (rischio di corruzione), per il quale non si dispone, ad oggi, di serie storiche particolarmente robuste per analisi di natura quantitativa, che richiederebbero competenze che in molte amministrazioni non sono presenti, e ai fini di una maggiore sostenibilità organizzativa, **si suggerisce di adottare un approccio di tipo qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza**".

L'Anac a tal fine fornisce alle amministrazioni degli esempi di indicatori di stima del livello di rischio che sono:

- **livello di interesse “esterno”**: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA**: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata**: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- **opacità del processo decisionale**: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio; o livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- **grado di attuazione delle misure di trattamento**: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Pertanto, come sopra già anticipato, si evidenzia che l'Ateneo si era proposto di condurre nel corso del triennio di riferimento del precedente Piano di condurre una verifica sull'adeguatezza della analisi dell'esposizione del rischio corruttivo svolta dagli uffici sui processi/procedimenti di competenza. Tuttavia non è stato possibile avviare tale azione per i problemi e le difficoltà anche organizzative legate all'emergenza sanitaria; tale azione verrà pertanto avviata nel corso del presente anno.

Le modalità di realizzazione di tale azione e quindi la programmazione della stessa - con l'indicazione dei soggetti coinvolti e dei tempi di realizzazione - sono individuate nell'allegato "A" al presente documento, e la stessa verrà condotta secondo criteri di gradualità al fine del miglioramento continuo nel corso del triennio di validità del presente documento.

L'esito di tale analisi servirà poi per la successiva individuazione e programmazione di eventuali strumenti correttivi che si renderanno necessari, sia in termini di implementazione delle misure esistenti sia in termini di introduzione di nuove misure.

#### 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.

L'individuazione delle aree di rischio c.d. generali sopraindicate è confermata dall'Autorità nel PNA 2019.

Con riguardo alle suddette aree l'Ateneo ha già evidenziato nei precedenti Piani che 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 gli strumenti regolamentari adottati al fine di eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione.

L'Ateneo nel corso degli anni ha attuato molteplici misure di prevenzione della corruzione di carattere generale come la trasparenza, la semplificazione dei processi, la revisione dei regolamenti, l'adozione del codice di comportamento, attività di formazione in tema di prevenzione della corruzione, trasparenza, legalità e integrità, attività di sensibilizzazione e rapporto con la società civile, inconfiribilità/incompatibilità degli incarichi, formazione dei commissioni di concorso e giudicatrici, disciplina del conflitto di interessi, l'attivazione dello strumento di segnalazione degli whistleblower per garantirne la tutela alla riservatezza, la previsione dei patti di integrità nei contratti di affidamento di lavori, servizi e forniture.

### c.d. specifiche

Per quanto riguarda le peculiari aree di rischio per le Università devono preliminarmente individuarsi l'attività didattica e l'attività di ricerca; con riferimento a entrambe queste aree, 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.

Nel PNA 2019 l'Anac ha ribadito inoltre che ulteriori aree di rischio specifiche per gli Atenei sono rappresentate dal reclutamento dei docenti, dalla gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne e dalla gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

Come di seguito viene illustrato l'Ateneo ha adottato misure di trattamento dei rischi associati a tali aree, recependo in modo puntuale le indicazioni dell'Anac.

### 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 alcune azioni previste dall'Università Politecnica delle Marche che concorrono – così come indicato dall'Anac - a realizzare un efficace strumento di prevenzione della corruzione in questa specifica area di rischio.

- Promozione di azioni formative (anche tematiche) per il personale strutturato, assegnisti e dottorandi sulle modalità di presentazione di una proposta progettuale vincente, di stesura dell'idea innovativa, di finalizzazione, in linea con le richieste delle call for proposal e con i criteri di valutazione utilizzati
- Nella fase di progettazione delle attività di ricerca sono previste azioni mirate verso ricercatori e gruppi di ricerca di informazione e diffusione (scouting di proposal call, bandi, opportunità di finanziamento, meeting, eventi, ricerca partner) al fine di garantire maggiore trasparenza e informazione sulle opportunità di finanziamento;
- Varie azioni saranno inoltre finalizzate alla divulgazione, la condivisione e reportistica in ordine ai progetti e ai lavori di ricerca, anche con particolare riferimento ai Dipartimenti di eccellenza utilizzando il sito web di Ateneo e mediante la realizzazione di video professionali.
- Vengono promosse l'interdisciplinarietà dei progetti di ricerca e la condivisione delle conoscenze (anche attraverso la creazione di laboratori intra e interdipartimentali), per garantire maggiormente i diritti e le libertà dei componenti dei gruppi di ricerca all'interno degli stessi.

### 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 lo svolgimento dei compiti istituzionali di didattica e di ricerca, situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento degli esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche in veste di componente di commissioni.

Si segnala al riguardo 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 Commissione Etica](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi_di_Ateneo/Commissione_Etica/Regolamento_della_Commissione_Etica) .

\*\*\*\*\*

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.

### 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 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 seconda 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; l'ultima 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.

L'Università Politecnica delle Marche ha già attuato misure di contrasto ai predetti rischi specifici.

Quanto alla prima criticità rilevata e quanto alla conseguente richiesta 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, si evidenzia che l'Ateneo nel corso dell'anno 2018 ha approvato il Regolamento sugli incarichi esterni dei Professori e Ricercatori con Delibera del Senato Accademico del 31/07/2018; il predetto regolamento, emanato con Decreto rettorale n. 980 del 20.09.2018, è pubblicato sul sito web di Ateneo: [https://www.univpm.it/Entra/Albo Ufficiale on line/Regolamenti/Regolamento sugli incarichi esterni d ei Professori e Ricercatori](https://www.univpm.it/Entra/Albo_Ufficiale_on_line/Regolamenti/Regolamento_sugli_incarichi_esterni_d_ei_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.

\*\*\*\*\*

Con riguardo alla seconda criticità rilevata, 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, l'Università Politecnica delle Marche 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 da due professori ordinari, da due professori e da due ricercatori, anche da tre 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.

Il nuovo Statuto di Autonomia è stato emanato con decreto rettorale n. 320 dell'11.03.2019, è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 73 del 27.03.2019 ed è entrato in vigore l'11 aprile 2019:

[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Disposizioni generali/Atti Generali/Statuto](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Disposizioni_generali/Atti_Generali/Statuto)

Nel corso dell'anno 2020 l'Ateneo, così come già indicato nel Piano precedente, tale importante opera di revisione è stata completata con l'adeguamento del Regolamento generale di Ateneo approvato con delibera del Senato Accademico n.203 del 18.12.2019. Il documento è stato trasmesso al Miur per il controllo ex art. 6 della legge 168/89 e con nota prot. n.2878 del 2.03.2020 il Ministero ha comunicato l'esito positivo del controllo e pertanto il Regolamento generale, emanato con decreto rettorale n. 251 del 10 marzo 2020, è entrato in vigore il 25.03.2020:

[https://www.univpm.it/Entra/Statuto\\_regolamenti\\_normativa/Regolamenti/Regolamento\\_Generale\\_Ateneo\\_nuovo](https://www.univpm.it/Entra/Statuto_regolamenti_normativa/Regolamenti/Regolamento_Generale_Ateneo_nuovo)

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 emanato con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020.

## La partecipazione delle Università agli enti esterni

L'ultima area di rischio specifica per le Università segnalata dall'Anac 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 consiglia agli Atenei 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.

In merito a tale area di rischio specifico 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. 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; a dicembre 2019 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. 406 del 20.12.2019 e in fine lo scorso dicembre è stato adottato il Piano di revisione periodica con delibera n.782 del 22.12.2020. Tali documenti vengono comunicati annualmente così come previsto dalle norme alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei Conti.

Tutti i documenti adottati in tema di partecipazione ad enti esterni sono tutti consultabili al seguente link: [http://www.UnivPM.it/Entra/Enti\\_Controllerati](http://www.UnivPM.it/Entra/Enti_Controllerati)

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.

Con riguardo inoltre 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.

Una ulteriore misura di trattamento del rischio con riferimento a tale area specifica è la predisposizione e approvazione avvenuta nell'anno 2020 di apposite Linee guida per regolamentare la partecipazione dell'Ateneo agli enti esterni, che verrà illustrata nel successivo paragrafo.

\*\*\*\*\*

Specificata 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.

Nel PNA 2019 l'Anac precisa che *"nel definire le azioni da intraprendere si dovrà tener conto in primis delle misure già attuate e valutare come migliorare quelli già esistenti, anche per evitare di appesantire l'attività amministrativa con l'inserimento di nuovi controlli e che la ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti"*.

L'Anca ritiene altresì opportuno evidenziare *"che il rischio residuo non potrà mai essere del tutto azzerato in quanto, anche in presenza di misure di prevenzione, la possibilità che si verifichino fenomeni corruttivi attraverso accordi collusivi tra due o più soggetti che aggirino le misure stesse può sempre manifestarsi. Pertanto, l'attuazione delle azioni di prevenzione deve avere come obiettivo la riduzione del rischio residuo ad un livello quanto più prossimo allo zero"*.

Premesso quanto sopra, l'Anac chiarisce che le pubbliche amministrazione, nell'individuare le misure di trattamento del rischio, devono prima valutare se le misure generali e specifiche già previste e programmate siano state correttamente attuate, valutandone l'idoneità e l'effettiva applicazione. Se alla luce di tale analisi risulta un rischio residuo ancora da ridurre, andranno individuate nuove misure da attuare sempre nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa.

Come sopra già evidenziato, l'Ateneo nel corso degli anni ha attuato molteplici misure di prevenzione della corruzione, sia di carattere generale, sia di carattere più specifico nelle aree della ricerca, della didattica, della partecipazione dell'Ateneo a enti esterni e così via; molte di queste misure che trovano evidenza immediata anche nel sito web.

In questa sede, in occasione dell'ottavo anno di adozione del PTPCT, può quindi affermarsi che l'Ateneo affronta il tema del trattamento del rischio partendo da una situazione consolidata: basata sulle numerose azioni e misure già adottate e implementate nel tempo.

Dall'analisi del contesto esterno e ancor più di quello interno esposta nei paragrafi precedenti emerge inoltre che le misure di trattamento del rischio sono applicate dell'Ateneo in modo efficace: seguendo l'indicazione dell'Anac e analizzando i dati su eventuali precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, i dati sulle eventuali segnalazioni e, ancora, le informazioni dei responsabili delle unità organizzative coinvolte nello svolgimento dei processi, si può infatti affermare che il rischio di esposizione al rischio corruttivo è all'interno dell'Università Politecnica delle Marche nel suo complesso basso.

L'attenzione rimane ovviamente sempre alta e le misure di trattamento del rischio sono sottoposte a costante implementazione al fine di assicurare la continuità dell'azione di prevenzione e/o di intercettare le eventuali criticità che potrebbero aver reso inadeguata una specifica misura.

Come sopra già illustrato, nell'ambito della programmazione strategica per il triennio 2020-2022 aggiornata per l'anno 2021, l'obiettivo strategico di realizzare un **Ateneo performante e trasparente** ha condotto, nell'ottica dell'anticorruzione e trasparenza, a definire nell'ambito dell'obiettivo direzionale "**Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione**" precise azioni orientate alla riduzione del rischio corruttivo, al miglioramento continuo della comunicazione, in termini di efficacia, completezza e tempestività, interna ed esterna, attraverso le forme ritenute più idonee a seconda degli stakeholder. In tale contesto sono da evidenziare le azioni consistenti nel monitoraggio e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione quali la verifica delle dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità ex D. Lgs 39/2013 da parte dei soggetti tenuti a tale obbligo, nonché la verifica che l'attività di analisi del rischio effettuata dalle strutture in relazione ai processi di competenza mappati sia conforme alle indicazioni fornite dal PNA 2019.

Deve inoltre segnalarsi che, oltre alle predette azioni specificamente associate all'obiettivo direzionale "**Sviluppo e miglioramento dei livelli di trasparenza e implementazione di misure in materia di anticorruzione**", sono state individuate altre azioni che seppure associate a obiettivi direzionali diversi, confluiscono e concorrono alla prevenzione della corruzione, riducendo il rischio di esposizione al rischio dei processi di competenza dell'Ateneo. Si segnala ad esempio, le azioni associate all'obiettivo direzionale "**Miglioramento dei processi di funzionamento**" con particolare riferimento al miglioramento dei processi tra Uffici dell'Amministrazione centrale e Strutture Didattico-Scientifiche e le azioni associate all'obiettivo direzionale "**Semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia**" nell'ambito del quale sono inseriti costantemente gli obiettivi di aggiornamento e revisione dei diversi regolamenti universitari, così come risulta nell'allegato "A" del presente documento.

## L'attività di trattamento del rischio nell'anno 2020

Nel corso dell'anno 2020 è continuata da parte delle Strutture l'attività programmata in tema di prevenzione della corruzione sia con riferimento alle aree generali di rischio sia con riferimento alle aree specifiche, come di seguito viene illustrato.

### **Aree specifiche**

Il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 783 del 22.12.2020 ha approvato le **Linee guida sulla partecipazione agli enti esterni da parte dell'Ateneo**; tale documento, come segnalato nel precedente Piano è stato predisposto con il fine di raccogliere in modo coordinato tutte le indicazioni fornite dall'Anac e tutte le raccomandazioni fornite dal Miur nell'ambito di questa area di rischio specifico. Le predette Linee guida disciplinano quindi, in conformità alla normativa vigente e nel rispetto dello Statuto di Ateneo e del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, la partecipazione dell'Università Politecnica delle Marche in enti, organismi e soggetti di diritto pubblico o privato, individuano compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nel relativo processo, nonché gli obblighi di rendicontazione delle attività dei docenti che vi partecipano.

Si tratta pertanto di un presidio di estremo rilievo per garantire che il processo di partecipazione dell'Ateneo a enti esterni venga condotto nel pieno rispetto delle norme, dal momento dell'adesione e per tutta la durata della partecipazione.

A presidio della **correttezza e integrità della ricerca**, si evidenzia che nel corso dell'anno 2020 si è provveduto con delibera del Senato Accademico n. 23 del 28/07/2020 a istituire il Comitato etico per la ricerca di Ateneo, costituito dai cinque docenti (componenti della Commissione Ricerca e Ranking Internazionali) e dal Responsabile della Divisione Ricerca di Ateneo, il compito di fornire pareri, valutazioni, verifiche ai docenti dell'Ateneo responsabili scientifici di progetti per assicurare che la ricerca venga svolta in accordo ai principi etici definiti dalla normativa internazionale, europea, nazionale e dal Codice Etico dell'Università Politecnica delle Marche.

Con delibera del Senato Accademico n. 374 del 21.12.2020 è stato poi approvato il Regolamento del Comitato etico per la ricerca di Ateneo che disciplina le modalità di funzionamento dell'organo e la procedura per la sottomissione allo stesso delle relative istanze e il Codice Etico per l'Integrità della Ricerca, che contiene i principi fondamentali per l'integrità della ricerca, le buone pratiche nella conduzione della ricerca e le violazioni dell'integrità della ricerca.

Così come programmato nel precedente Piano, è stato condotto il **monitoraggio sulla veridicità delle dichiarazioni ex art. 20 d.lgs. 39/2013** rese dai dirigenti dell'Ateneo che non ha evidenziato criticità.

In attuazione degli obiettivi in tema di anticorruzione, attraverso l'attività di formazione/informazione finalizzata a promuovere la cultura della legalità e dell'integrità, nel corso dell'anno 2020 si è dato avvio a un **servizio di selezione e segnalazione delle novità normative di interesse** da inviare agli Uffici e alle strutture dell'Ateneo e da pubblicare in un'apposita area intranet del sito web di Ateneo (nota del Direttore Generale prot. n. 073166 del 23.11.2020). Tale azione si fonda sul presupposto che una maggiore consapevolezza sulla corretta gestione delle procedure e una maggiore conoscenza delle norme che le presidono da parte degli attori delle stesse allontana il pericolo della commissione di atti corruttivi.

In tema di **responsabilità disciplinare dei docenti**, su indicazione dell'Anac e del Mur, l'Ateneo lo scorso anno ha completato l'opera di revisione dello Statuto di Autonomia e del Regolamento generale di Ateneo per la parte relativa alla composizione del Collegio di Disciplina. Ai sensi degli art. 22 dello Statuto e dell'art. 13 del Regolamento Generale è ora previsto che il Collegio sia composto da due professori ordinari, due professori e due ricercatori e da tre componenti esterni di cui un professore ordinario, un professore associato ed un ricercatore in servizio presso le università italiane. 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. Con delibera del Senato Accademico n.384 del 21.12.2020 è stato dato quindi mandato agli Uffici di avviare le procedure per la costituzione del Collegio di Disciplina secondo la nuova composizione dello stesso come prevista dalle norme suddette, sia per quanto riguarda la componente interna del Collegio, procedendo all'indizione delle votazioni per l'elezione delle rappresentanze dei professori ordinari, dei professori associati e dei ricercatori, sia per quanto riguarda la componente esterna. In attuazione alla predetta delibera è in corso l'indizione delle votazioni per l'elezione dei rappresentanti dei docenti interni dell'Università che si terranno nella terza decade di febbraio.

\*\*\*\*\*

### **Are generali**

Nel corso dell'anno 2020 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. 766 del 22.12.2020 del Consiglio di Amministrazione è stato adottato il programma triennale delle opere e nella seduta di gennaio del corrente anno verrà adottato il programma biennale degli acquisti di beni e servizi per un importo globale di Ateneo stimato pari o superiore a 40.000 euro. Tali programmi approvati nel rispetto dei documenti programmatori ed in coerenza con il bilancio e sono pubblicati sul sito di Ateneo.

(<https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Bandi di gara contratti/Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura> )

È inoltre attiva 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.

(<https://e-procurement.univpm.it/> )

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.

Nel corso dell'anno 2020 è inoltre continuata l'erogazione al personale di **formazione** specifica:

In tema di anticorruzione e Trasparenza che ha coinvolto 125 Partecipanti nella prima edizione e 141 partecipanti nella seconda edizione.

In tema di conflitto di interessi nelle Università che ha coinvolto 14 partecipanti.

In tema di Legalità e Risk management nelle Società pubbliche che ha coinvolto una unità di personale.

A causa dell'emergenza sanitaria, nello scorso anno non si è potuta organizzare la **Giornata della Trasparenza**. Presumibilmente, per lo stesso motivo, per il tutto il primo semestre del presente anno non sarà possibile organizzare la Giornata della Trasparenza in presenza; tuttavia potrà essere valutata l'opportunità di organizzare la Giornata della Trasparenza per l'anno 2021 in modalità virtuale, anche mediante la predisposizione di video con i quali presentare il Documento di programmazione integrata e le azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In conclusione 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 i 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.

## La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione

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

Tali misure sono inserite nell'allegato "A" al presente documento (al quale si rinvia) quali obiettivi di performance assegnati a singoli Uffici con l'indicazione di tempi di attuazione, di target e indicatori.

#### 4.6 La trasparenza

Si è già evidenziato che l'art. 10 d.lgs. 33/2013 citato come novellato dal d.lgs. 97/2016 stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce **obiettivo strategico di ogni amministrazione e che pertanto lo stesso debba tradursi in obiettivi organizzativi e individuali**.

La trasparenza è infatti 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 è 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 delle strutture interne delle amministrazioni ai fini dell'effettiva realizzazione di elevati standard di trasparenza.

Il PNA 2019 ribadisce che la sezione del Piano triennale dedicata alla trasparenza deve essere *“impostata come atto fondamentale, con il quale sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati. Al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni (art. 43, co. 3, d.lgs. 33/2013), caratteristica essenziale della sezione è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione. In essa è presente uno schema in cui, per ciascun obbligo, sono espressamente indicati i nominativi dei soggetti e gli uffici responsabili di ognuna delle citate attività. È in ogni caso consentita la possibilità di indicare, in luogo del nominativo, il responsabile in termini di posizione ricoperta nell'organizzazione, purché il nominativo associato alla posizione sia chiaramente individuabile all'interno dell'organigramma dell'ente”*.

Ancora l'Autorità esorta ogni amministrazione a definire *“in relazione alla periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi. L'Autorità, nell'effettuare la propria vigilanza, tiene conto delle scadenze indicate nel PTPCT, ferme restando le scadenze per l'aggiornamento disposte dalle norme. Si ritiene utile, inoltre, che nella sezione vengano indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'Amministrazione”*

L'Ateneo sin dal 2015 ha predisposto la “Mappa degli obblighi di pubblicazione” poi aggiornata 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, individuando per ciascun obbligo la struttura responsabile della pubblicazione:

[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](http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione%20trasparenza/disposizioni%20generali/Piano%20triennale%20di%20prevenzione%20della%20corruzione%20e%20programma%20per%20la%20trasparenza%202017-2019.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.

Nel corso del presente anno si procederà all'aggiornamento della "Mappa degli obblighi di pubblicazione" alla luce dei recenti interventi di riorganizzazione dei quali si è già detto sopra al fine della corretta individuazione degli Uffici responsabili dei singoli obblighi.

## 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 totalità degli altri dati l'aggiornamento deve essere tempestivo. Ogni ufficio ha la responsabilità di mantenere aggiornati i dati di propria competenza.

**Nel corso dell'anno 2020** 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.

Specifica attenzione viene prestata inoltre alla previsione e all'attuazione delle **misure per contemperare le esigenze di tutela della privacy così come previste dal Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR) con quelle relative alla trasparenza**. La Corte Costituzionale, chiamata ad esprimersi sul tema del bilanciamento tra diritto alla riservatezza dei dati personali, inteso come diritto a controllare la circolazione delle informazioni riferite alla propria persona, e quello dei cittadini al libero accesso ai dati ed alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ha riconosciuto che entrambi i diritti sono «*contemporaneamente tutelati sia dalla Costituzione che dal diritto europeo, primario e derivato*».

Il bilanciamento tra i due diritti è, quindi, necessario, come lo stesso Considerando n. 4 del Regolamento (UE) 2016/679 indica, prevedendo che «*Il diritto alla protezione dei dati di carattere personale non è una prerogativa assoluta, ma va considerato alla luce della sua funzione sociale e va contemperato con altri diritti fondamentali, in ossequio al principio di proporzionalità*». In particolare, nella richiamata sentenza, la Corte precisa che il bilanciamento della trasparenza e della privacy va compiuto avvalendosi del test di **proporzionalità** che «*richiede di valutare se la norma oggetto di scrutinio, con la misura e le modalità di applicazione stabilite, sia necessaria e idonea al conseguimento di obiettivi legittimamente perseguiti, in quanto, tra più misure appropriate, prescriva quella meno restrittiva dei diritti a confronto e stabilisca oneri non sproporzionati rispetto al perseguimento di detti obiettivi*». L'art. 3 Cost., integrato dai principi di derivazione europea, sancisce l'obbligo, per la legislazione nazionale, di rispettare i criteri di necessità, proporzionalità, finalità, pertinenza e non eccedenza nel trattamento dei dati personali, pur al cospetto dell'esigenza di garantire, fino al punto tollerabile, la pubblicità dei dati in possesso della pubblica amministrazione.

Occorre inoltre evidenziare che l'art. 2-ter del d.lgs. n. 196 del 2003, introdotto dal d.lgs. 101/2018, in continuità con il previgente articolo 19 del Codice, dispone al comma 1 che **la base giuridica per il trattamento di dati personali** effettuato per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, ai sensi dell'art. 6, paragrafo 3, lett. b) del Regolamento (UE) 2016/679, «**è costituita esclusivamente da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento**» e dal consenso espressamente fornito dall'interessato.

Alla luce di tali indicazioni, con il coordinamento e il supporto del Responsabile della Protezione Dati dell'Ateneo, la Dott.ssa Rosalba Sacchettoni, sono state predisposte e successivamente emanate con decreti rettorali diverse **Informative relative al trattamento dei dati personali** con riguardo a specifici procedimenti di competenza degli Uffici e della Strutture dell'Ateneo.

<https://www.univpm.it/Entra/Privacy>

Con riguardo alla pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo, si è prestata particolare attenzione al precetto in base al quale 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, devono verificare 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.

Inoltre 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 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). Il medesimo d.lgs. 33/2013 all'art. 7-bis, co. 4, dispone inoltre che *«Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione»*.

Il puntuale rispetto di tali indicazioni da parte dell'Ateneo viene assicurato dalla costante sinergia e collaborazione tra il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e il Responsabile della Protezione Dati.

Nel corso dell'anno 2020 l'**area intranet del sito web** di Ateneo, come già avvenuto nell'anno 2019, è stata utilizzata per veicolare e mettere a disposizione degli Uffici e delle Strutture approfondimenti con riguardo alle modifiche statutarie e regolamentari più recenti al fine di migliorare i sistemi interni di comunicazione. Tale sezione dell'Area riservata verrà implementata nel corso di validità del presente Piano al fine di diffondere la conoscenza delle attività svolte, degli interventi normativi di interesse e promuovere lo scambio di informazioni.

Ciò in attuazione a quanto già definito e programmato in sede di programmazione strategica. Con riferimento alla trasparenza infatti è previsto che verrà sviluppata una strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno. A livello interno, verrà sviluppato un sistema di monitoraggio e verifica delle problematiche per favorire la loro soluzione e verranno definite azioni per migliorare i sistemi interni di comunicazione al fine di condividere obiettivi e diffondere sia la conoscenza delle attività svolte, sia informazioni utili a chi deve prendere decisioni. Verso l'esterno, verranno migliorati gli strumenti di accountability promuovendo l'adozione di forme più evolute di reportistica che consentano di mostrare l'impatto che il nostro Ateneo ha sul territorio.

## 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](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:

[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_trasparente\\_1/Altri\\_contenuti/Accesso\\_civico](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Altri_contenuti/Accesso_civico)

Come già detto sopra inoltre in data 29.05.2019 è entrato in vigore il nuovo Regolamento in materia di procedimento amministrativo, di diritto di accesso documentale, di diritto di accesso civico e di diritto di accesso generalizzato emanato con D.R. n. 533 del 14 maggio 2019.

([https://www.univpm.it/Entra/Regolamenti/Regolamento\\_in\\_materia\\_di\\_procedimento\\_amministrativo](https://www.univpm.it/Entra/Regolamenti/Regolamento_in_materia_di_procedimento_amministrativo))

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

Nel PNA 2019 viene stabilito che il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono **“una fase fondamentale del processo di gestione del rischio attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie [...]”**. Il monitoraggio è un'attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre il riesame è un'attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso. Per quanto riguarda il monitoraggio si possono distinguere due sotto-fasi: **il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio e il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio**. I risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del Sistema di gestione del rischio”.

Premesso questo l'Autorità evidenzia come **“Nell'ambito delle risorse a disposizione dell'amministrazione, il monitoraggio potrà essere attuato mediante sistemi informatici che consentano la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento. L'attività di monitoraggio non coinvolge soltanto il RPCT, ma interessa i referenti, laddove previsti, i dirigenti e gli OIV, o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al RPCT. In ogni caso dovrà essere assicurato un sistema di reportistica che consenta al RPCT di monitorare costantemente “l'andamento dei lavori” e di intraprendere le iniziative più adeguate nel caso di scostamenti”**

L'Università Politecnica delle Marche utilizza un software che consente di realizzare il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel senso indicato dall'Anac.

Tale software viene infatti utilizzato per la gestione del ciclo della performance, compresa la rendicontazione degli obiettivi assegnati agli Uffici e alle Strutture dell'Ateneo; gli obiettivi vengono inseriti per struttura responsabile degli stessi, con la stessa codifica con la quale sono individuati nel Documento di programmazione integrata. Per ciascun obiettivo vengono inserite le informazioni relative ai tempi di realizzazione, alle azioni, ai target, agli indicatori, il personale coinvolto e l'eventuale collaborazione con altre strutture. Per ciascun obiettivo viene poi fatto un monitoraggio intermedio e un monitoraggio finale,

nell'ambito dei quali ciascuna struttura è chiamata a inserire le informazioni circa il grado di raggiungimento dell'obiettivo, proponendo eventuali rimodulazioni dello stesso e inserendo in sede di monitoraggio finale la documentazione attestante il raggiungimento o meno dell'obiettivo.

Tale strumento informatico quindi consente al RPCT di monitorare costantemente lo stato di attuazione delle misure di prevenzione (che come detto costituiscono obiettivi di performance delle singole strutture) e di intraprendere laddove ce ne fosse bisogno le iniziative più adeguate per introdurre i necessari correttivi.

Il monitoraggio sull'idoneità delle misure di prevenzione della corruzione è svolto costantemente dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dell'unità di personale all'uopo dedicata. Si prevede di realizzare un incontro periodico con i Referenti del RPCT, i Dirigenti e i titolari di posizioni organizzative dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. 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.

Il riesame periodico riguarda il funzionamento del sistema di gestione del rischio nel suo complesso e viene effettuato in sede di predisposizione della **Relazione della Performance** che costituisce il documento nel quale si dà evidenza dei risultati raggiunti al termine del ciclo della performance e nell'ambito della quale un importante compito è svolto anche dal Nucleo di Valutazione. Come già detto sopra infatti ai fini della validazione della relazione sulla performance, il Nucleo di Valutazione è chiamato a verificare 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.

Inoltre, ogni anno il Responsabile per la prevenzione della corruzione predisponde 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-strutturaanaloga>



## **ALLEGATI**

### **ALLEGATO A: Piano Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio – 2021-2023**

*A.a. Obiettivi per Area Strategica*

*A.b. Obiettivi per Struttura*

### **ALLEGATO B: Piano Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà – 2021-2023**

*B.a. Obiettivi per Area Strategica*

*B.b. Obiettivi per Struttura*