

# Documento di Programmazione Integrata



## Anni 2017-2019

Senato Accademico del 21/03/2017

Consiglio di Amministrazione del 24/03/2017

Successive Integrazioni:

Senato Accademico del 26/04/2017

Consiglio di Amministrazione del 28/04/2017

Università Politecnica delle Marche



## Sommario

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO .....	4
1. PRESENTAZIONE DELL' ATENEIO .....	9
1.1. Chi siamo.....	9
1.2. Mandato istituzionale e missione.....	12
1.3. Gli stakeholder .....	12
1.4. Quali stakeholder.....	12
2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 .....	15
Cos'è il piano strategico.....	15
Premessa.....	15
Il processo di definizione degli obiettivi strategici .....	16
Documenti consultati.....	17
2.1. Le aree strategiche .....	21
I. Ricerca scientifica.....	22
II. Offerta formativa e diritto allo studio.....	25
III. Trasferimento tecnologico e public engagement.....	28
IV. Internazionalizzazione .....	32
V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.....	34
2.2. Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi.....	39
3. GLI ELEMENTI DI CONTINUITÀ RISPETTO AL PIANO STRATEGICO 2014-2016.....	44
4. PIANO INTEGRATO.....	47
4.1. Integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione operativa .....	47
4.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università.....	47
Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018.....	47
OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.	48
OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.	50
OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.....	53
4.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell' Ateneo.....	54
4.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche.....	55
4.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane .....	57
4.1.5. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza .....	58
4.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione.....	60
4.2. Performance Organizzativa.....	62
4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM .....	64
4.2.2. Performance organizzativa dell' Amministrazione Centrale.....	65
4.2.3. Performance delle Strutture didattico scientifiche.....	66
4.2.4. Performance Individuale .....	68

4.3. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.....	70
4.4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa 2017 nel Documento di Programmazione Integrata di UNIVPM .....	72
4.5. La Relazione sulla Performance.....	74
4.6. Misurazione e valutazione della Performance Individuale.....	75
4.7. Benessere organizzativo.....	81
5. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2017-2019 .....	82
5.1. Quadro normativo.....	82
5.2. Oggetto e finalità.....	84
5.3. Analisi del contesto.....	84
5.3.1. Analisi del contesto esterno.....	84
5.3.2. Analisi del contesto interno.....	85
5.4. I Soggetti.....	86
5.5. L'attività di analisi del rischio.....	88
5.5.1. Le aree di rischio.....	89
5.6. L'attività del trattamento del rischio .....	90
La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione	90
5.7. La Trasparenza.....	91
Il lavoro svolto .....	91
Il nuovo anno .....	92
Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico e l'accesso civico generalizzato.....	92
Dati ulteriori.....	93
5.8. Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione .....	93

## A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

### A.1. Premessa

A partire dagli anni novanta, si è avviato un processo di riforma che ha portato il sistema universitario verso un contesto competitivo nel quale l'attività di programmazione acquista un rilievo sempre maggiore.

Tale attività deve essere intesa come una funzione essenziale dalla quale non si può prescindere se si vogliono attuare concretamente le politiche 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. La ratio del Piano integrato è quindi quella di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo e di interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente.

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

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

Il Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 costituisce un progetto ambizioso ma necessario per consentire di indirizzare l'Ateneo verso una programmazione coerente ed efficace.

Il presente documento per essere coerente ai principi sopra enunciati intende:

- integrare il Piano Strategico con la Programmazione Triennale Strategica degli Atenei di cui alla legge 43/2005 in conformità alle Linee Guida del MIUR emanate con DM 635/2016;
- integrare la programmazione strategica con le Politiche della Qualità in osservanza anche delle recenti linee guida dell'Anvur del 22 dicembre 2016 sul nuovo sistema di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio;
- sviluppare il collegamento tra la definizione degli **obiettivi** e l'allocazione delle risorse/**gestione del budget**;
- interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente;
- dare evidenza di una **cultura della pianificazione** che ricomprenda in un **disegno unico** le specifiche attività della **componente accademica** e **tecnico amministrativa** (cfr. *LG Anvur gestione ciclo performance Università*);
- fornire una programmazione operativa coerente con quella strategica;
- favorire il cosiddetto allineamento organizzativo attraverso l'enunciazione di cosa ci si aspetta da tutti coloro che operano nell'Ateneo (chi fa che cosa);
- accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione e assicurare una maggiore coerenza interna tra la fase di programmazione strategica di competenza degli organi di governo e la fase di pianificazione gestionale e operativa di competenza delle strutture amministrative.

### A.2 Il processo di programmazione integrata

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

Nel Piano Strategico sono state recepite sia le scelte sulla programmazione triennale delle Università 2016-2018 secondo le linee generali d'indirizzo definite dal MIUR con D.M. n. 635 del 8 agosto 2016 e le modalità

di attuazione del 16 novembre 2016, sia le linee guida dell'ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico delle sedi e dei corsi di studio emanate in data 22 dicembre 2016 a seguito del D.M. n. 987 del 12 dicembre 2016 "Autovalutazione, Valutazione, AccredITamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio".

Gioco forza lo slittamento in avanti, rispetto ai tempi che ci si era prefissati (entro il mese di dicembre 2016 l'approvazione del Piano Strategico) determinerà uno slittamento del processo di approvazione del Piano Integrato a marzo di quest'anno.

In ogni caso a giustificazione dell'Ateneo per la nuova tempistica va dato atto che la programmazione integrata è un processo alquanto complesso che è collegato e strettamente connesso ad altri processi di programmazione i cui tempi sono spesso dettati anche da fattori esterni all'Università come nel caso del D.M. n. 987 del 12 dicembre 2016 sull'"Autovalutazione, Valutazione, AccredITamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio", delle modalità di attuazione delle linee di indirizzo sulla programmazione triennale intervenute in data 16 novembre 2016 con scadenza 20 dicembre 2016, della continua evoluzione normativa in materia di contrasto alla corruzione, di trasparenza e non ultimo la recente riforma in materia di appalti con il susseguirsi delle linee guida ANAC tali da imporre a tutte le amministrazioni pubbliche una revisione profonda del sistema di acquisizione dei beni e servizi e dell'affidamento dei lavori sia in termini organizzativi che di programmazione.

L'ANVUR ha avviato un confronto conoscitivo con gli atenei con lo scopo dichiarato di fornire un feedback sui piani integrati che metta in evidenza gli aspetti critici e gli elementi di rilievo nella gestione della performance. UNIVPM è stato il primo ateneo a ricevere la visita dell'ANVUR (7 novembre 2016). Tale feedback, che si inserisce nel più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano, ha infatti rappresentato un sicuro elemento di stimolo per implementare secondo la logica del miglioramento continuo i processi di programmazione strategica ed integrata del nostro Ateneo.

### ***A.3 Dal Piano Strategico al Piano Integrato***

Le prime riflessioni per la stesura del Piano Strategico 2017-2019 sono partite dall'analisi del precedente ciclo di programmazione con l'obiettivo di impostare una nuova pianificazione strategica in linea con i punti di forza e di debolezza, con le idee innovative e le priorità individuate dall'Ateneo. La *governance* ha poi stabilito le linee generali del Piano strategico 2017-19 che sono state approvate dagli Organi Accademici nella seduta del 23 dicembre 2016.

Sulla scorta delle linee generali, nella prima decade di gennaio 2017, sono stati costituiti dei PANEL, uno per ogni area strategica (Ricerca, Didattica, Trasferimento tecnologico e public engagement, Internazionalizzazione Nuova cultura organizzativa e amministrativa), adottando nel processo di adozione del Piano Strategico la logica dell'*engagement* attraverso il coinvolgimento dell'intera comunità accademica.

Ai Panel hanno partecipato, infatti, il Rettore, il Pro Rettore, il Direttore Generale, il Direttore Vicario e circa cinquanta testimoni privilegiati, includendo delegati del Rettore nonché altre figure accademiche, amministrative e interlocutori delle istituzioni del territorio in grado di dare un contributo importante nella costruzione degli obiettivi strategici in funzione anche delle esigenze della realtà socio economica del territorio.

Il piano Strategico dell'Università Politecnica delle Marche è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico nelle sedute del 31 gennaio 2017.

Il Piano Integrato per il triennio 2017-2019 intende, nella logica più volte enunciata di integrazione, riallineare in termini temporali dei diversi piani di programmazione (piano strategico, piano della performance, Bilancio Unico e piano anticorruzione e della trasparenza) partendo proprio dal Piano Strategico che ne costituisce il fondamento.

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

Per la redazione del Documento di Programmazione Integrata, alla stregua di quanto avvenuto per il Piano Strategico, l'Ateneo ha coinvolto l'intera comunità accademica attraverso l'organizzazione di incontri guidati con i Presidi, i Direttori di Dipartimento, i Responsabili Amministrativi dei Centri di Gestione, i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo, i Capi Servizio, i Capi Ripartizione a staff per illustrare le linee strategiche dell'Ateneo e avviare delle riflessioni sulle azioni mirate al loro perseguimento secondo un processo a

cascading esteso a tutti i livelli dell'organizzazione.

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

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

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

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

## Cosa contiene il Documento di Programmazione Integrata

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

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

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

### A.4 - 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.

- ✓ **La Programmazione Triennale negli Atenei Legge 31 marzo 2005, n. 43 Art. 1-ter: Programmazione e valutazione delle Università.**  
I programmi delle università di cui al comma 1, fatta salva l'autonoma determinazione degli atenei per quanto riguarda il fabbisogno di personale in ordine ai settori scientifico disciplinari, sono valutati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dallo stesso. Sui risultati della valutazione il Ministro riferisce al termine di ciascun triennio, con apposita relazione, al Parlamento. Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università.  
Per la programmazione triennale 2016-2018 sono state emanate le linee guida con D.M. 635/2016 e le modalità di attuazione con Decreto Direttoriale del 16 novembre 2016.
- ✓ **Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 "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 “un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori”.

- ✓ **Delibera ANVUR del 20 luglio 2015, n. 103** “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali*”.
- ✓ **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 l’ “adozione di un piano economico-finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo” e la predisposizione di un piano triennale per la programmazione del personale docente e tecnico amministrativo.
- ✓ **Decreto legislativo del 27 gennaio 2012 n. 18** che stabilisce “*al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili*” l’obbligo per le Università di adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevedendo la redazione entro il 31 dicembre di ogni anno del **Bilancio Unico d'Ateneo** (di previsione triennale e d'esercizio).
- ✓ **Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19** “*Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università ..*”.
- ✓ **Legge 6 novembre 2012, n.190 e s.m.i.** recante “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*” che introduce un **sistema organico di prevenzione della corruzione**, il cui aspetto caratterizzante consiste nell’articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.  
Ad un primo livello, quello “nazionale”, il Dipartimento della funzione pubblica predispone, sulla base delle linee di indirizzo adottate da un Comitato interministeriale, il Piano Nazionale Anticorruzione. Il Piano è poi approvato dalla Civit, ora Anac individuata dalla legge quale Autorità nazionale anticorruzione.  
Al secondo livello, quello “decentrato”, ogni amministrazione pubblica, tra cui le università, definisce un proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano nazionale Anticorruzione, effettua l’analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Questa articolazione risponde alla necessità di conciliare l’esigenza di garantire una coerenza complessiva del sistema a livello nazionale e di lasciare autonomia alle singole amministrazioni per l’efficacia e l’efficienza delle soluzioni.
- ✓ **Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33** recante “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni*” nel quale vengono collegate le misure del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione al Programma Triennale della Trasparenza e dell’Integrità di cui il Programma stesso può costituire una sezione.
- ✓ **Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2016 n. 987** “*Autovalutazione ,valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari*”.
- ✓ **Linee guida AVA del 22 dicembre 2016** “*Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento*”, in materia di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio”;



## *A.5 – Strutturazione del documento di programmazione integrata*

Il presente documento si compone delle seguenti parti:

La prima parte è dedicata alla **Presentazione dell’Ateneo**, delle sue componenti e dei suoi principali stakeholder.

La seconda riporta integralmente il **Piano Strategico 2017-2019**.

La terza presenta gli elementi di continuità rispetto al Piano Strategico 2014-2016

La quarta è costituita dal **Piano Integrato 2017-2019** strutturato nelle sezioni seguenti:

- Integrazione strategie e pianificazione operativa
- Performance Organizzativa
- Performance individuale
- Sistema di misurazione della Performance.

La quinta riporta integralmente il **Piano per l’Anticorruzione e la Trasparenza 2017-2019**.

# 1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

## 1.1. Chi siamo

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

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

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

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

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

Le Strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo, in attuazione della L. 240/2010 ed a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, sono costituite da 12 Dipartimenti e da tre strutture di raccordo denominate Facoltà. I Dipartimenti sono strutture fondamentali preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate e accessorie.

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

I Dipartimenti sono 12 denominati come segue:

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

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

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

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

La Facoltà inoltre esprime parere obbligatorio sui protocolli d'intesa ed 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 17 Centri di Ricerca e Servizio al cui interno vanno menzionati i due Centri previsti espressamente dallo Statuto di Autonomia quali Strutture permanenti ed essenziali allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Ateneo:

- ✓ **il Centro di Ricerca e Servizio Azienda Agraria "Pasquale Rosati"**, per la sua funzione didattico sperimentale e la spiccata autonomia di cui gode a livello organizzativo e regolamentare;
- ✓ **il Centro Interdipartimentale Ortopodologico "Selva di Gallignano"**;
- ✓ **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 ed ai programmi di sviluppo delle varie attività

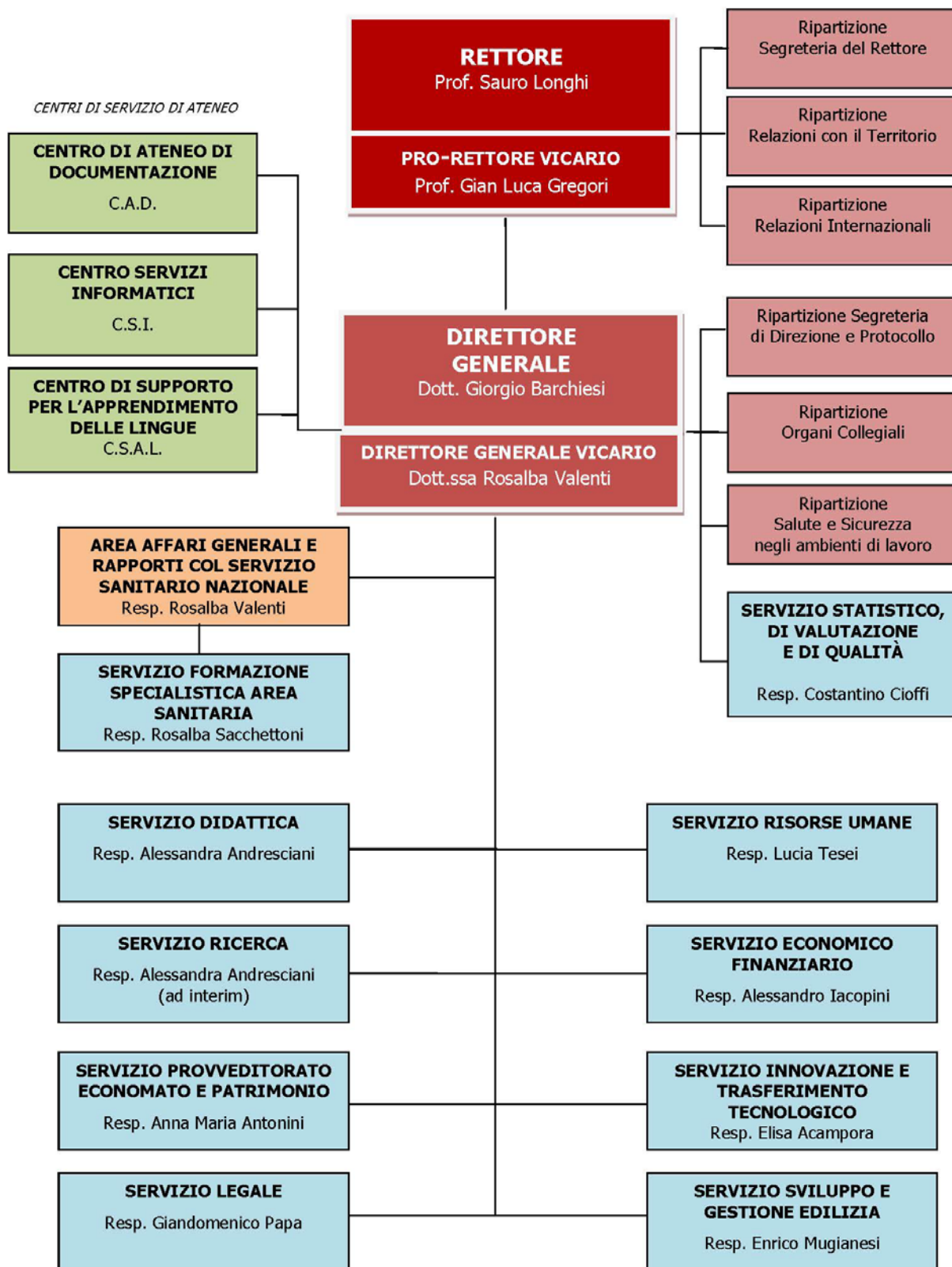
Infine Per la predisposizione e la fornitura di servizi di interesse generale, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico ha costituito i seguenti Centri di Servizio di Ateneo:

- ✓ **Il Centro di Documentazione di Ateneo** che ingloba per espressa previsione statutaria la funzione delle Biblioteche definite *“Centri di Documentazione dedicati alle esigenze della ricerca e della didattica ed 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 ed internazionale nel campo delle applicazioni delle lingue straniere.
- ✓ **Il Centro Servizi Informatici** che, sulla base del ruolo strategico conferito alla gestione e allo sviluppo delle tecnologie informatiche per l'Ateneo, somma in un'unica struttura tutte le funzioni, competenze e attività volte alla gestione di tutti i servizi informatici, multimediali e di digitalizzazione, i data center, i Portali e le applicazioni web, le infrastrutture di rete e di promozione di progetti di sviluppo informativo dell'Ateneo.

Nella figura seguente si riporta l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale e l'articolazione delle strutture dell'Ateneo.

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

[ordinanze del Direttore Generale n.313 del 2/5/2012, n. 644 del 28/9/2012, n. 131 del 23/01/2013, n.188 del 29/04/2015, n. 536 del 21/12/2015 e n. 310 del 04/08/2016]



## 1.2. Mandato istituzionale e missione

L'Università Politecnica delle Marche a vocazione prevalentemente tecnico scientifica, con sede in Ancona, opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento, ove può istituire anche sedi decentrate, e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore 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.

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

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

## 1.3. Gli stakeholder

Il termine *stakeholder* si riferisce comunemente ai portatori di interesse ovvero a tutti i soggetti che sono influenzati da o che influenzano l'organizzazione e le azioni di un ente (Freeman, 1984).

Alla luce di ciò la gestione e l'analisi di molteplici e concorrenti interessi degli stakeholder è diventata una questione di crescente interesse per la governance, tanto da essere considerata preliminare alla messa a punto di qualsiasi strategia e di centrale importanza per il successo dell'organizzazione.

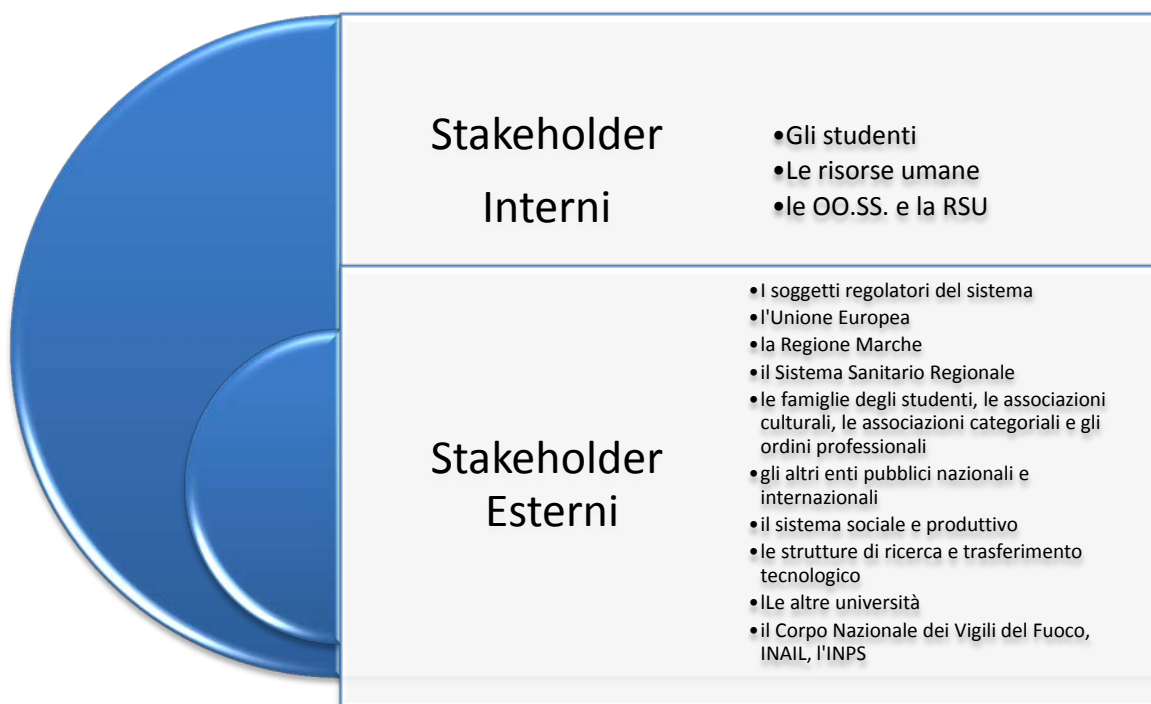
La gestione e l'analisi degli stakeholder infatti impatta sulle attività dell'Ente non solo in termini di comunicazione e di relazioni ma soprattutto in termini di orientamento generale delle azioni (“a quali stakeholder prestare attenzione?”) oppure in termini di valori (“a quali stakeholder si dà priorità?”), onde è essenziale rilevare con precisione quali sono quelli che possono condizionare in modo significativo l'attività d'impresa nel breve e nel lungo periodo

## 1.4. Quali stakeholder

Gli stakeholder sostanzialmente si suddividono in

- Stakeholder Interni
- Stakeholder Esterni

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



I primi e principali stakeholder interni dell'Università sono gli studenti.

- **Lo studente** è il principale destinatario e il più importante interlocutore delle attività dell'Università, assumendo in molti casi anche il ruolo di fornitore di servizi (fondamentale in tal senso il ruolo delle stesse associazioni studentesche e l'attività lavorativa svolta dagli studenti collaboratori che costituiscono una preziosa risorsa per il miglioramento qualitativo dei servizi di Ateneo).

Compito prioritario dell'Università è la produzione di conoscenza per la formazione delle coscienze. Oggi si avverte sempre più forte l'esigenza di fornire allo studente un sapere critico che ponga al centro aspetti valoriali per la realizzazione di una nuova classe dirigente. L'Università è per definizione il luogo di *apprendimento* inteso non solo come capacità di acquisizione di un sapere specialistico, ma come sede primaria del rigore intellettuale e metodologico.

La sfida di questo Ateneo è riuscire non solo ad attrarre sempre più studenti con alto potenziale ma anche studenti di aree territoriali diverse dal bacino ordinario di utenza, con una particolare attenzione a quelli provenienti dall'estero, nella consapevolezza che la nostra Università debba aprirsi maggiormente al contesto internazionale.

Tuttavia la capacità di attrazione è spesso correlata alla capacità di "accogliere" per la quale è necessario non solo offrire adeguati servizi ma anche creare un contesto sociale inclusivo che consideri lo studente una risorsa per la città e il suo territorio.

A seguire, fra gli stakeholder va collocato il personale dipendente dell'Università sia docente che tecnico amministrativo.

- **Le risorse umane** rappresentano il cuore dell'Ateneo e sono tra i principali portatori d'interesse, ma anche fondamentali protagonisti in grado di influenzarne e caratterizzarne l'evoluzione. Per tale motivo questa Università attribuisce valore preminente al ruolo del personale, garantisce pari opportunità nell'accesso, nella ricerca, nella progressione di carriera del personale docente e tecnico amministrativo, rimuove ogni discriminazione diretta e indiretta fondata sulle condizioni sociali e personali e sulle disabilità, realizza un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo nel quale la formazione e la comunicazione costituiscono leve per l'accrescimento delle professionalità e per l'attuazione di una comunità accademica consapevole e responsabile.

Accanto agli studenti e alle risorse umane l'Università ha il compito di interessarsi costantemente anche ad altri portatori di interesse. Fra questi si citano:

- **i soggetti regolatori del sistema**, rappresentati da tutte le amministrazioni dello Stato che hanno interesse al funzionamento del sistema universitario nel suo complesso, con particolare riferimento al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, cui sono demandate le politiche di sviluppo e di



finanziamento del sistema universitario, agli organi consultivi del MIUR, al Ministero dell'Economia e delle Finanze, con riferimento alla gestione della finanza pubblica, al Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto riguarda le politiche di gestione del personale, al Ministero dello Sviluppo Economico e all'Istituto per il Commercio Estero, all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), all'Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la Valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC);

- **l'Unione Europea** fissa obiettivi comuni e favorisce lo scambio di buone pratiche al fine di migliorare le sue prestazioni (e quindi quelle dei singoli paesi che la compongono) negli ambiti dell'istruzione, della ricerca, e dell'innovazione;
- **la Regione Marche**, con particolare riferimento allo sviluppo delle politiche sul territorio, il Comune di Ancona e gli altri enti ed istituzioni territoriali e locali per il potenziamento di strutture e di servizi per gli studenti;
- **il Sistema Sanitario Regionale**: la Regione Marche, Assessorato alla Sanità, l'Azienda Ospedaliera Universitaria "Ospedali Riuniti Umberto I, Lancisi, Salesi" di Ancona, l'Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani (INRCA), Ospedale "Murri" Jesi, le Aziende Ospedaliere e i Presidi Ospedalieri regionali per quanto riguarda le convenzioni con il Servizio Sanitario;
- **le famiglie degli studenti, le associazioni culturali, le associazioni categoriali e gli ordini professionali**. Sempre maggiore sarà il coinvolgimento delle **famiglie degli studenti** e delle **scuole** di provenienza al fine di favorire percorsi e contesti di apprendimento positivi per gli studenti, come sempre più importanti saranno i servizi e le relazioni mantenute con gli ex studenti (**alumni**). Fra le associazioni una menzione particolare va all'**ALFEA** e all'**ALFIA** che raccolgono rispettivamente i laureati delle facoltà di Economia ed Ingegneria ospitate presso i plessi universitari per mantenere stretti i rapporti con gli alumni dell'Ateneo.
- **le Organizzazioni sindacali e la Rappresentanza Sindacale Unitaria** che vengono coinvolti sulle politiche del personale e influenzano con le loro azioni le scelte dell'Ateneo in materia di personale;
- **gli altri enti pubblici nazionali e internazionali**, con i quali vengono intrapresi rapporti di collaborazione e di sviluppo legati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca e alle attività di supporto alle funzioni istituzionali;
- **il sistema sociale e produttivo** che rappresenta il sistema per valorizzare le attività di ricerca e attuare il trasferimento dei risultati scientifici raggiunti. In questo contesto va evidenziata la significativa azione rivolta alla creazione di spin-off universitari sul territorio, favorita anche dall'attività dell'Industrial Liaison Office (ILO) quale centro di riferimento dell'Università in relazione alla ricaduta industriale della ricerca e alle relazioni con le imprese del territorio. Con riferimento alla didattica, i rapporti con il sistema sociale e produttivo acquistano rilevanza, poiché tale sistema rappresenta il mondo del lavoro in cui gli studenti devono inserirsi con competenze adeguate.
- **le strutture di ricerca e trasferimento tecnologico** regionali, nazionali e internazionali con le quali l'Ateneo intrattiene costanti rapporti di collaborazione e dialogo.

Infine una menzione va fatta a quei portatori di interessi che, sia pure indirettamente, interagiscono con l'organizzazione dell'Ateneo. Fra essi si citano:

- **Le altre università**, che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca. Nelle Marche sono presenti altri tre atenei pubblici: l'Università di Camerino con prevalenza di aree tecnico-scientifiche, gli atenei di Urbino e Macerata con prevalenza di aree umanistiche e delle scienze sociali;
- **il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco** per quanto riguarda gli adempimenti relativi alla sicurezza come previsto dalla normativa vigente, l'**Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro** (INAIL) per la tutela della salute e l'**Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale** (INPS) ;
- **l'ambiente e la società** che impone all'Università di adottare comportamenti responsabili, rispondendo alle aspettative economiche, ambientali e sociali e di tutti i portatori d'interesse, cioè sviluppo e strategie sostenibili.

## 2. PIANO STRATEGICO 2017-2019

### Cos'è il piano strategico

È il documento di programmazione che:

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

### Premessa

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

Sapere cosa avverrà nei prossimi anni è complesso. Viviamo sicuramente un momento di trasformazione, dove l'Università deve riaffermare il suo ruolo fondamentale affinché attraverso il perseguimento delle sue funzioni primarie di didattica e di ricerca possa formare le nuove generazioni fornendo loro conoscenze e competenze per affrontare il presente e costruire un futuro di libertà e consapevolezza, in grado di creare le condizioni per una crescita sociale equilibrata e attenta ai bisogni.

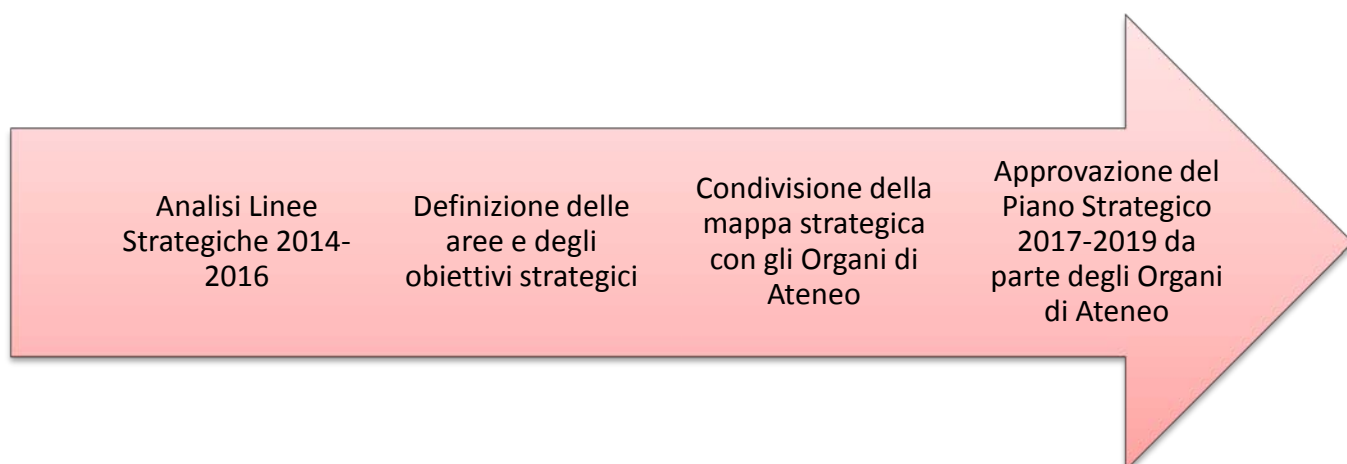
Il Piano Strategico dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2017-2019, pur in continuità con le Linee Strategiche individuate per il periodo 2014-2016, intende cogliere le sfide future cercando di accrescere ulteriormente il ruolo di questo Ateneo nel contesto sociale nazionale ed internazionale.

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

Le Linee Strategiche 2017-2019 intendono dare impulso allo sviluppo e alla crescita dell'Università Politecnica delle Marche attraverso il miglioramento della ricerca, della didattica e una maggiore interazione con il territorio sia per gli aspetti ambientali e culturali sia per quelli produttivi e socio sanitari.



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



## Il processo di definizione degli obiettivi strategici

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

Non può poi mancare un riferimento alla sempre più stretta connessione fra il programma della trasparenza e dell'anticorruzione con la programmazione strategica dell'Ateneo all'interno della quale vanno declinate le misure adottate dall'Università in materia di contrasto alla corruzione e di trasparenza. Infine va dato adeguato risalto alle politiche sulla qualità del sistema universitario, politiche che devono permeare le azioni dell'Istituzione e di cui è necessario dare evidenza nel piano strategico 2017-2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A partire da quanto definito nel Piano Strategico 2017-19, si procederà alla redazione del Documento di Programmazione Integrata 2017-19 che dovrà essere anch'esso approvato dagli Organi di Governo previa condivisione e integrazione con tutti gli interlocutori interni degli obiettivi strategici, con quelli operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale e di quelle didattico scientifiche dell'Ateneo. Il Documento di Programmazione Integrata comprende in un unico documento tutti gli atti programmatici dell'Ateneo.

## Documenti consultati

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

1. il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
2. le Linee Generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati approvate con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 635 dell'8 agosto 2016 e il Decreto Direttoriale n. 2844 del 16 novembre 2016 relativo alle modalità di attuazione della programmazione triennale;
3. il Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio n. 987 del 12 dicembre 2016;
4. le Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari del 22 dicembre 2016;
5. il Piano Strategico Univpm 2014-2016;

6. il Piano Integrato Univpm 2016;
7. il Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
8. gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato e in particolare nel corso del 2016;
9. il programma per l'attuazione degli obiettivi A, B e C - di cui al D.M. 635/2016 - approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16/12/2016;
10. le linee generali del Piano Strategico 2017-2019 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016;
11. il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR pubblicato a dicembre del 2016;
12. la Relazione AVA 2016 e altri documenti e osservazioni del Nucleo di Valutazione;
13. il Rapporto Riunione Chiusura Italcert n. 873 del 01 dicembre 2016;
14. le Banche Dati RAD e SUA-CdS a.a. 2017/2018 - note operative;
15. il Bilancio attività PQA 2016 e Obiettivi anno 2017 anche alla luce delle nuove Linee Guida ANVUR;
16. il Bilancio di previsione annuale 2017 e triennale 2017-19;
17. i Verbali dei Panel per area strategica;
18. gli attuali protocolli d'intesa con la regione Marche in materia di sanità, finanziamento delle Scuole di Specializzazione, professioni sanitarie;
19. la Relazione 2016 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell' "Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti";
20. il Piano triennale di Azioni Positive UNIVPM 2016-2018.

Alla luce delle suddette fonti viene riportata l'analisi SWOT (Figura 2), intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento da cui muovere per la progettazione del Piano Strategico. Tale analisi è finalizzata a valutare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, nonché le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno in cui esso è collocato.

Figura 2 – Analisi SWOT

### **Punti di debolezza**

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

### **Punti di forza**

- Offerta formativa adeguatamente calibrata con le esigenze socio-economiche del territorio con evidenti ricadute positive sul grado di occupazione dei laureati;
- Leadership regionale in termini di studenti;
- Buona capacità di gestione della carriera studenti con tassi di abbandono o fuori corso inferiori alla media nazionale
- Consolidata costruzione e sperimentazione delle procedure di AQ, già oggetto di certificazione rinnovata annualmente, e buona capacità del sistema di rilevare le criticità nelle aree strategiche di didattica e ricerca e di promuovere azioni di miglioramento
- Forte rapporto con le realtà produttive del territorio derivanti dalla pluriennale attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e dei rapporti con le imprese
- Buona capacità di attribuzione dei punti organico per il reclutamento del personale
- Andamento positivo nell'assegnazione FFO (base + premiale + perequativo) in rapporto al sistema nazionale
- Solidità economico-patrimoniale
- Buona capacità complessiva di attrazione dei fondi dedicati alla ricerca e all'innovazione
- Ottima reputazione sul tema dell'imprenditorialità di prodotti e servizi innovativi
- Scarsa presenza all'interno dell'Ateneo di fenomeni corruttivi (anche intesi in senso ampio)

## Rischi

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

## Opportunità

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

## 2.1. Le aree strategiche

Le 5 aree strategiche per il triennio 2017-2019



## I. Ricerca scientifica

*Promuovere la ricerca dell'Ateneo ad impatto globale.*

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

Il percorso formativo dei dottorandi, degli assegnisti di ricerca e dei nuovi ricercatori sarà arricchito con attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali, affinché l'Ateneo si doti di un potenziale umano adeguato a garantire il successo delle iniziative quantitativamente e qualitativamente elevate rispetto alla collocazione editoriale internazionale.

Indicatori:

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

**Azione I.1.2. Sviluppare il cruscotto sulla produzione scientifica di Ateneo.**

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

Indicatori:

- Realizzazione del cruscotto

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

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

Indicatori:

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

**Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati**

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

Indicatori:

- Azioni promosse per potenziare la ricerca

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

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

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

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

Indicatori:

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

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

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



Indicatori:

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

***Azione 1.2.3 Attrazione delle eccellenze anche da altre istituzioni***

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

Indicatori:

- Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo

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

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

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

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

Indicatori:

- Reti create

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

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

Indicatori:

- Congressi internazionali organizzati

## II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

Proseguire con le iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti, in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori, al fine di promuovere l'immagine dell'Ateneo e della sua offerta formativa, completando l'informazione sul mondo universitario e sui servizi a favore degli studenti anche in ambito extra-regionale. Saranno intensificate anche le azioni di orientamento per le lauree magistrali.

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Studenti partecipanti al cLAB

## **III. Trasferimento tecnologico e public engagement**

*Per una conoscenza contaminante (o diffusa).*

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

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

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

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

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

L'Università del prossimo futuro dovrà impegnarsi a fondo nelle politiche regionali per la Sanità mettendo in risalto la inscindibilità dei tre compiti istituzionali (didattica-ricerca-attività assistenziale) nell'ambito della "salute umana", per una sanità caratterizzata dalla migliore qualità delle cure, basate sull'innovazione generata dalla ricerca accademica.

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

**III.4** Migliorare la qualità della didattica con un forte coinvolgimento degli studenti in attività di tirocinio nelle

Aziende

### **III.5** Potenziare i rapporti con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

Tenendo conto della vivacità imprenditoriale dei gruppi di ricerca dell'Ateneo, si rileva l'importanza di favorire la nascita di nuove iniziative imprenditoriali che sappiano cogliere le specializzazioni regionali valorizzando le competenze eccellenti presenti nell'Ateneo. Questo processo richiede anche una revisione del regolamento degli spin-off in vista anche di una possibile differenziazione fra spin-off di ricerca da quello a scopo formativo.

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Iniziative di animazione e formazione realizzate

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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



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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

*Azione III.5.2. Prevedere una partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell'elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti*

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Finanziamenti regionali per il finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica



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

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

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

Indicatori:

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

## IV. Internazionalizzazione

*Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità.*

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

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

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

Obiettivi strategici:

**IV.1** Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo

**IV.2** Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

### **Obiettivo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo**

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

**Azione IV.1.1. Incrementare la “reputation” internazionale dell’Ateneo.**

Rafforzare la scelta strategica di essere una research university richiede un forte posizionamento dell’Ateneo anche a livello internazionale che sarà perseguito attraverso una proficua contaminazione fra i ricercatori dei diversi atenei

Indicatori:

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

**Obiettivo IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica**

L’Ateneo, in continuità con il precedente Piano Strategico, intende proseguire nel potenziamento della propria offerta formativa tramite la creazione di almeno altri due corsi di laurea internazionali. Inoltre, sempre nell’ambito dell’obiettivo previsto nella PRO3 2016-2018, si realizzeranno azioni positive tese a favorire l’incremento dei CFU conseguiti all’estero.

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

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

Indicatori:

- Regolamenti revisionati
- CFU conseguiti all'estero

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

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

Indicatori:

- Corsi di studio “internazionali”
- Corsi di insegnamento in lingua inglese

*Azione IV.2.3. Rafforzare la cooperazione internazionale*

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

Indicatori:

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

## V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa

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

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

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

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

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

**V.2** Crescita e valorizzazione delle risorse umane

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

**V.4** Comunicazione

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Esami registrati in formato digitale

## **Obiettivo V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane**

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

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

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

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

Indicatori:

- Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo
- Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi contemperando i principi di contrasto al fenomeno della corruzione con quelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.
- Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione
- Strutture didattico scientifiche investite dal processo di riorganizzazione

- Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici
- Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

L'obiettivo si pone in continuità con le attività svolte negli anni precedenti che hanno riguardato la progettazione e l'implementazione di un controllo di gestione di Ateneo. In particolare, le attività si sono concentrate sul sistema di contabilità analitica e sul sistema di reporting. La recente introduzione della contabilità economico-patrimoniale ha comportato una 'rivoluzione' delle logiche contabili con conseguenti forti cambiamenti anche nelle logiche di produzione, analisi e interpretazione delle informazioni contabili. L'introduzione del sistema informativo-integrato di Ateneo U-GOV ha creato, ovviamente, una serie di problematiche connesse all'apprendimento e all'utilizzo di un sistema "nuovo" per tutto l'Ateneo, quindi anche per la parte informativo-contabile, con conseguenze anche sulla produzione e elaborazione dei dati di contabilità analitica. Le elaborazioni di contabilità analitica sono state progettate e sviluppate quindi con un piano dei conti e un sistema informativo di supporto, per il primo periodo, diversi rispetto a quello attuale. L'ultimo anno è stato dedicato a definire procedure di calcolo delle informazioni di contabilità analitica utilizzando il nuovo piano dei conti e il sistema informativo U-GOV.

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche

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

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

Indicatori:

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

## **Obiettivo V. 4 Comunicazione**

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

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

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

Indicatori:

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

**Azione V.4.2.** *Miglioramento dei processi interni di produzione e comunicazione delle informazioni.*

Una buona organizzazione necessita di un sistema di produzione e di comunicazione delle informazioni capace di supportare i processi decisionali strategici, di incrementare la trasparenza delle informazioni verso i soggetti interni ed esterni

Indicatori:

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

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

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

### *Azione V.5.1. Mappatura dei processi.*

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

Indicatori

- Processi mappati

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

## 2.2. OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI IN SINTESI

### I. Ricerca scientifica

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

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



## II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

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

### III. Trasferimento tecnologico e public engagement

#### “Per una conoscenza contaminante o diffusa”

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

## IV. Internazionalizzazione

### “Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità”

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

## V. VERSO UNA NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA

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

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
<b>V.1</b> Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa	<b>V.1.1.</b> Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenti e atti redatti in forma digitale nei confronti anche di soggetti privati sia da parte dell'Amministrazione Centrale che delle strutture didattico scientifiche,</li> <li>• Introduzione del sistema “Conserva” per l'archiviazione e conservazione degli e documenti amministrativi</li> <li>• Creazione di un repertorio dei contratti e convenzioni digitale</li> <li>• Eventi formativi per la redazione, utilizzo, trasmissione e conservazione del documento digitale</li> </ul>
	<b>V.1.2.</b> Diffusione dell'utilizzo del programma “Titulus” a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture che utilizzano il programma “Titulus”</li> <li>• Realizzazione di un sistema unico di protocollazione e di gestione del flusso documentale in ingresso e uscita anche attraverso sistemi informativi dedicati</li> </ul>
	<b>V.1.3.</b> Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esami registrati in formato digitale</li> </ul>
<b>V.2</b> Crescita e valorizzazione delle risorse umane	<b>V.2.1.</b> Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo</li> <li>• Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi contemperando i principi di contrasto al fenomeno della corruzione con quelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.</li> <li>• Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione</li> <li>• Strutture didattico scientifiche investite dal processo di riorganizzazione</li> <li>• Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici</li> <li>• Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale</li> </ul>
	<b>V.2.2.</b> Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisione del programma di formazione per garantire a tutto il personale una crescita e un aggiornamento professionale coerente al ruolo ricoperto e in linea con l'organizzazione stabilita</li> </ul>
	<b>V.2.3.</b> Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percorsi formativi per i responsabili delle strutture per la gestione ottimale delle risorse in funzione degli</li> </ul>

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

### 3. GLI ELEMENTI DI CONTINUITÀ RISPETTO AL PIANO STRATEGICO 2014-2016

In questa sezione sono presi in considerazione gli obiettivi e le principali azioni del Piano Strategico 2017-2019 in confronto con quelli individuati nel precedente Piano strategico. Lo scopo di tale analisi è di far emergere gli elementi di innovazione e/o di continuità con la precedente pianificazione strategica.

#### Area I: ricerca scientifica

Sono previsti tre obiettivi e nove azioni con una sostanziale corrispondenza, di due obiettivi su tre, rispetto al precedente Piano strategico 2014/2016.

Gli obiettivi strategici sono relativi a:

##### **Piano strategico 2014-16**

I.3 Qualità della ricerca: miglioramento della fertilità scientifica sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo

I.1. Rafforzamento del sostegno finanziario alla ricerca

I.2. Miglioramento della competizione internazionale della ricerca

##### **Piano strategico 2017-19**

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

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

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

Prosegue l'impegno, con una maggiore definizione sia degli obiettivi che delle relative azioni, nel miglioramento delle capacità di attrazione delle risorse e del relativo sviluppo della ricerca in ambiti strategici. In particolare i tre obiettivi definiscono meglio il ruolo dell'università nel sostegno al sistema socio-economico in un'ottica di progresso e di crescita occupazionale.

#### Area II Offerta formativa e diritto allo studio

Sono previsti tre obiettivi e nove azioni con una sostanziale corrispondenza, di due obiettivi su tre, rispetto al precedente Piano strategico 2014/2016.

Gli obiettivi strategici sono relativi a:

##### **Piano strategico 2014-16**

II.1 Sostenibilità corsi di studio

II.2 Riduzione degli ostacoli al diritto allo studio e delle dispersione scolastica

II.3 Relazioni con il territorio

II.4 Accompagnamento all'occupabilità

II.5 Potenziamento delle opportunità digitali per l'apprendimento

II.6 Qualità nella formazione: offerta formativa coerente anche con le esigenze del territorio, con la formazione culturale o professionale e con i possibili sbocchi professionali dei laureati anche a livello internazionale

##### **Piano strategico 2017-19**

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

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

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

Sussiste una sostanziale corrispondenza fra gli obiettivi strategici II.1 e II.2 con i corrispondenti obiettivi del piano strategico 2014-2016. Le azioni proposte, pur diversamente declinate, mantengono comunque la necessità di una programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale ed al miglioramento dell'attività orientamento e attrattività dei Corsi di Studio. Viene inoltre mantenuta l'attenzione verso nuove opportunità digitali per l'apprendimento. Assume maggiore rilevanza, con l'introduzione di apposite azioni, la progettazione dell'offerta formativa in ottica interdisciplinare e la promozione di metodologie didattiche innovative.

### AREA III: Trasferimento tecnologico e public engagement

Prevede cinque obiettivi e nove azioni, con una diversa declinazione degli obiettivi rispetto al precedente Piano, ed un esplicito riferimento alla necessità di integrazione con il sistema socio-sanitario regionale.

Gli obiettivi strategici sono relativi a:

#### **Piano strategico 2014-16**

- III.2 Favorire rapporti di collaborazione con le realtà socio-economiche
- III.1 Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali
- III.5 Qualità dall'azione di trasferimento tecnologico

#### **Piano strategico 2017-19**

- III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso
- III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale
- III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali
- III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende
- III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione

I primi tre obiettivi definiscono meglio, anche in termini di relative azioni, il ruolo dell'università a sostegno del sistema socio-economico in un'ottica di progresso e di crescita occupazionale.

Inoltre le azioni di placement vengono più opportunamente viste in un'ottica di stretto legame con le aziende che ne giustificano lo spostamento, rispetto al precedente piano strategico, nella terza missione.

Infine il riferimento al processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione, non previsto nel precedente piano, esplicita il ruolo fondamentale dell'università nel sistema socio sanitario regionale.

### Area IV: Internazionalizzazione

Sono previsti due obiettivi e quattro azioni, con una diversa declinazione rispetto al precedente Piano, sintetizzati essenzialmente nella promozione sia della competitività internazionale che della dimensione internazionale della didattica.

Gli obiettivi strategici sono relativi a:

#### **Piano strategico 2014-16**

- IV.1 promozione della qualità del sistema universitario
- IV.2 sostegno alla creazione di una visione internazionale dell'ateneo
- IV.4 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori
- IV.3 promozione di una visione internazionale della formazione

#### **Piano strategico 2017-19**

- IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo
- IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

La semplificazione a due soli due soli obiettivi strategici definisce, nell'ambito dell'internazionalizzazione, la mission dell'Ateneo differenziando la competitività della ricerca dalla dimensione internazionale della didattica.

Nello specifico la promozione della competitività internazionale (IV.I) comprensiva del secondo obiettivo e di

alcune azioni del quarto obiettivo del precedente piano strategico, è sintetizzata, nel piano Strategico 2017-2019, nell'azione (IV.1.1) tesa ad incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo.

Inoltre il rafforzamento della dimensione internazionale della didattica comprende parte delle azioni di cui ai restanti tre obiettivi del precedente Piano strategico, oltre ad alcuni obiettivi previsti nella programmazione triennale del MIUR.

Permane, relativamente al precedente piano strategico un'attenzione particolare alla competitività tramite l'incremento della "reputation" internazionale dell'Ateneo e il rafforzamento della dimensione internazionale della didattica.

## AREA V: Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa

Sono previsti cinque obiettivi e quattordici azioni.

Gli obiettivi strategici sono relativi a:

### **Piano strategico 2014-16**

V.2 digitalizzazione delle procedure: e-UNIVPM  
V.4 Sviluppo e consolidamento dei processi connessi al Presidio Qualità  
V.1 Valorizzazione delle risorse umane  
V.3 da un orientamento alla procedura ad un orientamento al risultato

### **Piano strategico 2017-19**

V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa  
V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane  
V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo  
V. 4 Comunicazione  
V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza

Permane, relativamente al precedente piano strategico un'attenzione particolare alla prosecuzione del processo di digitalizzazione e la valorizzazione delle risorse umane, sia tramite il proseguo dei processi di riorganizzazione sia con sempre più incisive politiche di formazione la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo.

La precisazione dell'importanza di politiche adeguate di comunicazione e delle misure di anticorruzione e trasparenza viene esplicitata con l'introduzione di due obiettivi strategici (V.4 e V.5)



## 4. PIANO INTEGRATO

### 4.1. Integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione operativa

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

Quindi la strategia:

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

**I piani operativi** sono gli strumenti con cui si formalizzano e si quantificano gli obiettivi e le azioni.

Tali piani devono essere coerenti quindi

- con gli obiettivi e i valori (vision e mission);
- con il tipo di bisogni e di aspettative degli stakeholder, primi fra tutti gli studenti;
- con le linee guida degli Enti ed Organismi di controllo e vigilanza dell'Ente;
- con le risorse
- con i cambiamenti delle leggi e degli ordinamenti sia esterni che interni al sistema che influenzano l'azione dell'Ente, come di recente la materia dell'anticorruzione e trasparenza;
- con l'organizzazione e i sistemi di gestione.

#### 4.1.1. 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)*

Gli obiettivi individuati dall'Ateneo nell'ambito di quelli definiti dalla programmazione ministeriale 2016/2018 (ex D.M. 635/2016) sono stati ulteriormente recepiti nella programmazione strategica 2017/2019 (obiettivi I.2 - II.2 - IV.2).

In particolare, l'obiettivo IV.2, teso a rafforzare la dimensione internazionale della didattica, si prefigge, in continuità con il precedente Piano Strategico, di proseguire nel potenziamento della propria offerta formativa tramite la creazione di almeno altri due corsi di laurea internazionali.

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

Con il D.M. 8 agosto 2016, n. 635 (come integrato con successiva circolare ministeriale - D.D. 16 novembre 2016, n. 2.844) sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018 ed i relativi indicatori per la valutazione dei risultati nel quale vengono descritti i seguenti obiettivi relativi alla programmazione 2016-2018:

- **Obiettivo A** – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema,
- **Obiettivo B** – Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche,
- **Obiettivo C** – Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti,
- **Obiettivo D** – Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei.

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

Gli obiettivi individuati da questo Ateneo sono i seguenti:

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

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

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

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

## **OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.**

- **Azione B:** Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"
- **INDICATORE: A\_B\_1 - Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"**

OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE E RELATIVE AZIONI	Descrizione indicatore	Fonte dati	Situazione 2016	Target 2017/18	Budget MIUR t
<b>OBIETTIVO A. MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI NELLA PROGRAMMAZIONE DEL TRIENNIO 2013 - 2015 SU AZIONI STRATEGICHE PER IL SISTEMA</b>					
<b>Azione B - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a Corsi "internazionali"</b>					
<b>indicatore A_B_1</b> Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"	Numero di Corsi di Studio "internazionali" come definiti all'allegato 3 del DM 635/2016 accreditati A.A. 2016/17	Banca dati della offerta formativa (Sua-CdS 2016/17)	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>€ 1.150.000</b>

Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: *Banca dati dell'offerta formativa (SUA-CdS 2016/2017)*

Descrizione: *Numero di Corsi di Studio "internazionali" così come definiti all'allegato 3 del DM 635/2016 accreditati a.a. 2016/17"*

La predetta azione, che rientra negli obiettivi strategici dell'Ateneo, è a completamento dell'analoga azione già proposta nella programmazione triennale 2013-2015 i cui obiettivi sono stati pienamente raggiunti. Si riporta di seguito la scheda di sintesi inserita nell'apposita procedura PRO3 in sede di presentazione del progetto.

### **Situazione Iniziale**

L'Università Politecnica delle Marche ha 45 corsi di studio attivi nell'a.a. 2016/2017, di cui 24 corsi di laurea (I livello), 18 corsi di laurea magistrale (2° livello) e 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

L'Ateneo sta progressivamente potenziando lo sviluppo dei processi di internazionalizzazione, sia in termini di accoglienza di studenti stranieri che di mobilità dei propri studenti, sostenendo appositi programmi. Vengono, infatti, incentivati progetti di mobilità internazionale e tirocini all'estero ed è stata posta grande attenzione, negli ultimi tempi, all'offerta formativa di natura internazionale.

A questo riguardo si evidenzia come, nell'a.a. 2013/2014 l'offerta formativa in lingua straniera (inglese) fosse limitata ad un curriculum di un corso di Laurea Magistrale della Facoltà di Economia. Il processo di internazionalizzazione, anche a seguito della programmazione triennale 2013/15, è stato accelerato siglando un accordo per il conferimento del Doppio Titolo nell'ambito del Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale (classe L-18) e sono stati istituiti 3 corsi di Laurea Magistrale completamente erogati in lingua inglese:

- International Economics and Commerce (classe LM56) istituito nell'A.A. 2014/2015.
- Biomedical Engineering Ingegneria Biomedica (classe LM21), istituito nell'A.A. 2015-2016
- Food and Beverage Innovation and Management (classe LM70) istituito nell'A.A. 2016- 2017.

Allo stato attuale, pertanto, risultano attivi quattro corsi internazionali presso l'Ateneo.

Il processo di internazionalizzazione si sostanzia anche nell'attivazione di ulteriori lauree a doppio titolo, non solo nell'ambito di corsi offerti in lingua italiana, ma anche di corsi offerti in lingua inglese. Ciò al fine di offrire sempre maggiori opportunità agli studenti dell'Ateneo. Nello specifico, nell'ambito del corso di Laurea Magistrale in International Economics and Commerce, l'Ateneo ha sottoscritto due accordi per il rilascio del doppio titolo in collaborazione con l'*Universidad Nacional del Litoral* (Santa Fe, Argentina) e con la *Hochschule Heilbronn* (Germania) ed ha avviato la procedura per la sottoscrizione di altri tre accordi.

## Risultato Atteso

Nel medio-lungo termine si intende istituire almeno un corso di Laurea Magistrale in lingua straniera (inglese) per ognuna delle aree culturali dell'Ateneo (Agraria, Economia, Ingegneria, Scienze), con l'esclusione al momento della Facoltà di Medicina e Chirurgia, dove i corsi presentano diverse caratteristiche. L'obiettivo che si intende raggiungere nel triennio riguarda la realizzazione di ulteriori 2 corsi di laurea internazionali mediante le due seguenti azioni:

- trasformazione di corsi di laurea nazionali in corsi di laurea internazionali mediante accordi con università straniere per il rilascio di titolo congiunto (*International Master in Marine Biological Research - IMBRSea*);
- nuova istituzione di corsi di laurea internazionali mediante organizzazioni didattiche con docenti stranieri e erogazione dei contenuti didattici in lingua inglese (*LM 35 - Environmental Engineering*).

Si intende inoltre proseguire l'azione, già cominciata nel triennio precedente, mirata ad istituire lauree a doppio titolo e/o a titolo congiunto, anche nell'ambito di corsi già a vocazione internazionale, in modo da offrire sempre una più ampia possibilità di esperienze formative internazionali agli studenti dell'Ateneo.

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa così come gli accordi sottoscritti per il rilascio del doppio titolo consentiranno anche di favorire il processo di internationalisation@home grazie all'incremento del numero di studenti stranieri. La creazione di un campus sempre più internazionale rientra tra gli obiettivi dell'Ateneo e consente di moltiplicare l'effetto dei benefici del processo di internazionalizzazione, permettendo anche agli studenti locali che non possono fare un'esperienza all'estero di stabilire relazioni con coetanei provenienti da altri mondi e culture.

## Azioni Pianificate per il 2017

Si prevede la trasformazione di un corso di laurea nazionale in corso di laurea internazionale mediante la sottoscrizione di un accordo per il rilascio del titolo congiunto nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in Biologia Marina. In base all'accordo il Corso viene qualificato come parte di un percorso di laurea di secondo livello istituito congiuntamente da un partenariato di otto atenei europei (tra i quali l'Università Politecnica delle Marche), coordinati dall'Università di Ghent (Belgio), e denominato "*International Master in Marine Biological Research (IMBRSea)*".

La valenza internazionale del Corso di cui sopra è garantita, oltre che dalla partecipazione al partenariato internazionale ed al rilascio del titolo congiunto, anche dalla didattica erogata in lingua inglese (limitatamente a determinati moduli) e dal reclutamento di docenti stranieri in qualità di *visiting professor* per l'insegnamento di corsi specifici ufficiali.

Si prevede l'attivazione di un nuovo Corso di Laurea Magistrale in *Environmental Engineering* completamente erogato in lingua inglese, presso la Facoltà di Ingegneria.

Per garantire la sostenibilità dei Corsi, sono previste azioni di supporto per gli studenti italiani, in termini di potenziamento delle azioni di tutoraggio e potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo, con particolare riferimento all'insegnamento della lingua inglese.

Saranno, inoltre, messe in atto attività mirate all'attrazione di studenti stranieri, quali:

- campagna di promozione dell'offerta formativa internazionale dell'UNIVPM all'estero;
- benefit riservati agli studenti stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea internazionale dell'UNIVPM (es: offerta di un alloggio gratuito, borse di studio, ecc.).

Durante l'anno verranno anche poste in essere azioni di mantenimento dei corsi di laurea internazionali attivati nel triennio precedente attraverso attività di promozione e comunicazione ed attraverso l'offerta di benefit e borse di studio riservati agli studenti stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea internazionale dell'UNIVPM, considerando la necessità di garantire il diritto allo studio anche a studenti stranieri in condizioni economiche disagiate. A questi benefit verranno affiancate anche borse di studio specificamente riservate a studenti stranieri provenienti dai Paesi in Via di Sviluppo (PVS), che l'UNIVPM ha istituito a partire dall'a.a. 2015/2016 con un piccolo contributo da parte degli studenti locali, al fine di promuovere azioni di cooperazione allo sviluppo ed educare i propri studenti alla solidarietà. Gli studenti stranieri provenienti dai PVS di norma scelgono di iscriversi ai corsi internazionali dell'Ateneo, l'ampliamento dell'offerta formativa internazionale offrirà pertanto un ventaglio più ampio di scelta.

Essendo l'internazionalizzazione della didattica un tema per sua natura trasversale, più soggetti verranno coinvolti nella realizzazione delle azioni sopra descritte, in particolare il Servizio Didattica e la Ripartizione Relazioni Internazionali.

## Azioni Pianificate per il 2018

Al fine di garantire il corretto funzionamento dei Corsi, verranno realizzate le azioni già iniziate l'anno precedente, in particolare il reclutamento dei docenti stranieri in qualità di visiting professor ed azioni mirate all'attrazione di studenti stranieri. Oltre a proseguire la campagna di comunicazione e promozione dell'offerta formativa internazionale dell'Ateneo (attraverso la produzione di materiale informativo, la comunicazione digitale sul sito dell'Ateneo, su altri portali e sui social media, la partecipazione a fiere di settore, ecc.), l'Ateneo continuerà ad offrire borse di studio agli studenti stranieri, con particolare attenzione agli studenti che si trovano in condizioni economiche disagiate. A questi studenti verranno, inoltre, garantiti altri benefit, quali l'alloggio gratuito e l'esonero dal pagamento dei contributi universitari. Proseguiranno, inoltre, le azioni mirate a garantire la sostenibilità dei corsi internazionali attraverso azioni di supporto per gli studenti italiani. I soggetti coinvolti nella realizzazione di queste azioni saranno, come per l'anno precedente, il Servizio Didattica e la Ripartizione Relazioni Internazionali.

### **OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.**

- **Azione B:** Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori
  - **indicatore B\_B\_3 Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studi**

Anno	N (mq)	D (stud reg a.a. 2015/16)	I	Budget MIUR	Budget Ateneo
31/12/2015	23.821	<b>10.916</b>	2,182	<b>€ 1.050.000</b>	<b>€ 250.000</b>
31/12/2018	24.768	<b>10.916</b>	2,268		

Legenda

**N** » Numeratore» Mq disponibili per l'attività didattica al 31 dicembre 2015

**D** » Denominatore» Studenti iscritti regolari all'a.a. 2015/2016 - come definiti nel calcolo del costo standard per studente - Sono rimodulati i tempi di laurea per gli studenti part-time.

**I** » Indicatore

Relativamente al predetto indicatore (Mq per studente iscritto entro la durata normale dei Corsi di studio) i Mq, di proprietà dell'Ateneo, al 31/12/2015 sono i seguenti:

- Mq totali (Aule, laboratori e biblioteche): 23.821,17 mq (tale superficie si articola in 18.433,66 mq per aule, 1.126,86 mq per laboratori didattici, 4.260,65 mq per Biblioteche - Superfici Aule Didattiche).

Gli interventi previsti in termini di incremento della dotazione infrastrutturale, divisi per plesso, sono i seguenti:

- Realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno del plesso di Agraria mediante interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria dell'intero plesso;
- Realizzazione di nuovi laboratori didattici all'interno del plesso di Scienze;
- Realizzazione di nuove aule didattiche (informatica) presso il plesso della Facoltà di Ingegneria.

Gli interventi previsti in termini di riqualificazione della dotazione infrastrutturale sono i seguenti:

- Aule e laboratori didattici presso il plesso di Medicina (adeguamento laboratori didattici ai fini della sicurezza e condizionamento di 5 aule);
- Aule e spazi biblioteca presso il plesso di Ingegneria (adeguamento per la sicurezza di alcune aule e condizionamento di aule e biblioteca);

L'obiettivo che si intende raggiungere riguarda lavori di ristrutturazione, adeguamento e messa in sicurezza di aule e laboratori con un incremento di 947 Mq e un importo complessivo di € 1.300.000 (di cui € 250.000 a carico dell'Ateneo e la quota restante a valere sul finanziamento MIUR);

In particolare il valore iniziale e il target finale proposti nell'obiettivo in oggetto, sono i seguenti:

<b>Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio</b>	Valore Iniziale	2,182
	Target Finale	2,268

con un incremento previsto del 3,98%, derivante da un incremento del numeratore (Mq) ed un dato costante del denominatore (studenti regolari nell'AA 2015/16).

Si riporta di seguito la scheda di sintesi inserita nell'apposita procedura PRO3 in sede di presentazione del progetto.

## Situazione Iniziale

L'Università Politecnica delle Marche ha 45 corsi di laurea attivi nell'a.a. 2016/2017, di cui 24 lauree (I livello), 18 lauree magistrali (2° livello) e 3 corsi di laurea a ciclo unico per un numero complessivo di 10917 studenti iscritti regolari all'AA 2015-16 (fonte: PRO3).

La didattica viene erogata utilizzando più plessi, alcuni di recente realizzazione o ristrutturazione. La superficie di tali plessi dedicata ad aule, laboratori didattici (esterni ai singoli dipartimenti) e biblioteche è pari a 23.821 mq. Tale superficie si articola in 18433 mq per aule, 1127 mq per laboratori didattici, 4261 mq per Biblioteche. All'interno dei dipartimenti vi sono ulteriori spazi di laboratorio dedicati in forma mista alla ricerca ed alla didattica ed aule ad uso interno.

L'ateneo ha una dotazione strutturale, utile allo svolgimento dell'attività didattica, di alto livello.

L'indicatore "strutture" utilizzato dal CENSIS e dato dal N° posti aula/N° iscritti (STD1), N° posti biblioteca / N° iscritti (STD2), N° posti laboratori scientifici / N° iscritti (STD3) è particolarmente elevato. Grazie a tale dotazione l'ateneo si è collocata al 4° posto nella classifica degli atenei di media dimensione ed al 7° posto tra gli atenei a livello nazionale (Fonte: Relazione generale di Ateneo 2015).

Per garantire tale collocazione l'ateneo ha investito significativamente sulla modernizzazione del proprio patrimonio edilizio, nonostante la regione e le città nella quale si collocano le strutture dell'Università Politecnica delle Marche sia stata colpita a più riprese da eventi calamitosi che hanno apportato danni specifici al patrimonio edilizio dell'ateneo (sisma 1972; frana quartieri Ancona 1982; sisma 1997; sisma 2016).

Di particolare impatto per l'ateneo è stata la frana che ha interessato due quartieri della città di Ancona. In seguito a tale evento il plesso ospitante la Facoltà di Medicina è stato considerato inagibile ed è stato pertanto necessario in brevissimo tempo realizzare un nuovo plesso. Il plesso per alcuni anni è stato sede della facoltà di Medicina. A seguito della costruzione del nuovo complesso per Medicina in tale plesso è stata insediata la Facoltà di Agraria (ora Dipartimento D3A).

L'ultimo sisma, seppur con epicentro tra Norcia e Preci, ha portato a danni ulteriori su strutture in uso da parte dell'Ateneo. Nello specifico l'edificio sede del Rettorato è oggi non utilizzato in relazione alla necessità di interventi sulle strutture in seguito ai danneggiamenti intervenuti con l'ultimo terremoto.

Proprio le caratteristiche del territorio e le particolari vicissitudini rendono gli organi dell'ateneo particolarmente attenti alla conduzione di verifiche periodiche sullo stato di salute dei propri fabbricati al fine di garantire adeguata sicurezza agli studenti che frequentano tali spazi.

In particolare a seguito di verifiche condotte nel 2015 è risultata evidente la necessità di dare luogo ad importanti interventi di ristrutturazione del plesso di Agraria con la necessità di chiusura (Decreto Rettorale n.241 del 23 marzo 2015) delle aule e dei laboratori didattici, con conseguente decremento delle dotazioni infrastrutturali dell'ateneo e pertanto si sono programmate per il triennio 2016-2018 azioni volte alla realizzazione di nuove aule e laboratori didattici. Nello stesso tempo si sono programmati una serie di interventi volti alla ristrutturazione di aule e laboratori didattici esistenti, anche in altri plessi (Scienze, Medicina, Ingegneria), al fine di garantire anche in tali spazi adeguati livelli di sicurezza e confort.

Si pone pertanto la necessità per l'ateneo, in una ottica programmatica, di dare luogo ad interventi utili a riportare la dotazione infrastrutturale ai livelli che lo hanno sempre posto ai primi posti delle classifiche nazionali.

## Risultato Atteso

L'obiettivo che si intende raggiungere riguarda l'incremento della dotazione infrastrutturale dell'ateneo relativamente agli spazi per aule, laboratori didattici e la riqualificazione funzionale di spazi dedicati all'attività didattica (aule, laboratori, biblioteche) ai fini dell'ottenimento di adeguati livelli di sicurezza e confort.

Gli interventi previsti in termini di incremento della dotazione infrastrutturale, divisi per plesso, sono i seguenti:

1. Realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno del plesso di Agraria mediante interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria dell'intero plesso;
2. Realizzazione di nuovi laboratori didattici all'interno del plesso di Scienze;
3. Realizzazione di nuove aule didattiche (informatica) presso il plesso della Facoltà di Ingegneria; Gli interventi previsti in termini di riqualificazione della dotazione infrastrutturale sono i seguenti:
  1. Aule e laboratori didattici presso il plesso di Medicina (adeguamento laboratori didattici ai fini della sicurezza e condizionamento di 5 aule);
  2. Aule e spazi biblioteca presso il plesso di Ingegneria (adeguamento per la sicurezza di alcune aule e condizionamento di



aule e biblioteca). Tali attività nel complesso porteranno ad un aumento della dotazione infrastrutturale delle aule e dei laboratori didattici pari a ca. il 4% (incremento della superficie destinata ad aule e laboratori) ed alla riqualificazione di ulteriori spazi pari a ca. il 14% della dotazione infrastrutturale attuale di ateneo.

Si fa presente che gli interventi descritti al punto 1 (lavori al plesso di Agraria) rientrano all'interno di una più generale ristrutturazione dei plessi con lo scopo di garantire la messa in sicurezza della totalità degli spazi e non solo delle aule. Pertanto l'Università Politecnica delle Marche sosterrà i costi necessari alla messa in sicurezza degli interi plessi (aule, laboratori, studi, percorsi di accesso, ecc) e non solo delle aule e dei laboratori didattici ivi contenuti.

## Azioni Pianificate per il 2017

Nel corso del 2017 si prevedono i seguenti interventi:

Realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno del plesso di Agraria mediante interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria

I lavori prevedono la realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno di un più generale intervento di opere edili ed impiantistiche necessarie per l'adeguamento del plesso alle normative vigenti di sicurezza. Sono previste inoltre modifiche distributive e cambi di destinazione d'uso degli ambienti per nuove esigenze didattiche. Tale attività proseguirà anche nel 2018 data l'ampiezza dei lavori programmati.

Realizzazione di nuovi laboratori didattici all'interno del plesso di Scienze

Si prevede l'ampliamento del Laboratorio di Biologia Sperimentale 1 e la trasformazione delle Aule S4 e S5 in Laboratorio di Biologia Sperimentale 2 e Laboratorio di Chimica, ciò comporta lavori edili, di protezione antincendio ed impiantistici. Realizzazione di nuove aule didattiche (informatica) presso il plesso della Facoltà di Ingegneria Si prevede la realizzazione di un'aula informatica presso la Facoltà di Ingegneria con 50 postazioni videoterminali.

Adeguamento di aule e laboratori didattici presso il plesso di Medicina

Si prevede il condizionamento di 5 aule del plesso e l'adeguamento di alcuni laboratori didattici ai fini della sicurezza. Adeguamento di aule presso il plesso di Ingegneria

Si prevede la realizzazione di opere per il miglioramento della sicurezza in aula gradonata ed il condizionamento dell'aula magna e della biblioteca della facoltà di Ingegneria.

Saranno parte attiva del progetto i seguenti soggetti:

- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia
- Servizio Didattica

## Azioni Pianificate per il 2018

Nel corso del 2018 si prevedono i seguenti interventi:

Realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno del plesso di Agraria mediante interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria.

I lavori prevedono la realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno di un più generale intervento di opere edili ed impiantistiche necessarie per l'adeguamento del plesso alle normative vigenti. Sono previste inoltre modifiche distributive e cambi di destinazione d'uso degli ambienti per nuove esigenze didattiche. Tale attività rappresenta il completamento delle opere condotte nel corso del 2017.

Saranno parte attiva del progetto i seguenti soggetti:

- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia
- Servizio Didattica

## OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.

Tale obiettivo, a differenza dei precedenti, prevede una serie di indicatori tra i quali gli atenei devono individuarne due e definire i tassi di miglioramento per il triennio: su tali indicatori si baserà, dal 2017, l'erogazione del 20% della quota premiale del FFO (per un ammontare per 2,7 Milioni di €annui). Non si tratta quindi di risorse dedicate ad azioni da programmare, ma di una nuova modalità per l'assegnazione di parte della quota premiale.

Gli obiettivi individuati dall'Ateneo sono i seguenti:

- **Azione 1 - Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca**

- **Indicatore D\_1\_3 - Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo**

	N	D	I
Valore iniziale UnivPM	2	31	0,06452

Fonte dati: Archivio docenti a.s. 2015.

Nota Sono esclusi i professori straordinari di cui all'articolo 1, comma 12, L. 230/05 e quelli nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei

Descrizione Numeratore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015 non già in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo

Descrizione Denominatore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015

- **Azione 3 - Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione**

- **Indicatore D\_3\_1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso**

	N	D	I
Valore iniziale UnivPM	5.556	417.149	0,01332

Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione:

Descrizione Numeratore: CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015

Descrizione Denominatore: CFU conseguiti dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015

Rilevazione dei dati: Anagrafe Nazionale Studenti al 30/09/2016



## 4.1.2. 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 corso 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. Le innovazioni legislative che, nel corso degli anni Novanta hanno trasformato il sistema universitario, hanno introdotto una maggiore autonomia istituzionale delle università, 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.

In armonia con quanto appena esposto, la Legge n. 240/2010 e successivamente il decreto legislativo n. 19/2012, accompagnato dalle Linee Guida ANVUR, hanno implementato il nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (sistema AVA) delle Sedi e dei Corsi di Studio che istituisce un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, la valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

Il sistema Assicurazione Qualità (AQ) di Ateneo, in linea con i dettati normativi, 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, personale amministrativo, alumni, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese e società civile, pubblica amministrazione, istituzioni e tutti gli altri soggetti coinvolti.

La politica per la qualità di Ateneo è orientata 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.

La politica per la qualità viene definita dagli Organi di Governo, tradotta dal Direttore Generale, dai Presidi, dai Direttori di Dipartimento e successivamente dai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio (CdS/CUCS) in obiettivi misurabili e dichiarata nel documento di programmazione integrata. La sua implementazione è monitorata e garantita dal Presidio Qualità di Ateneo, riesaminata con cadenza almeno annuale durante il Riesame della Direzione di Ateneo e, da ultimo, valutata del Nucleo di Valutazione. La politica della qualità viene comunicata 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.

La politica per la qualità assume quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali ed è coerente con i requisiti descritti nel DM 12 dicembre 2016, n. 987, con le linee guida ANVUR, con la relazione del Delegato per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Nell'ambito del sistema AQ, UNIVPM promuove la cultura dell'innovazione con azioni interne all'Ateneo operando sull'innovazione organizzativa per recuperare efficacia e risorse e rendere migliore le condizioni di vita di chi studia e di chi lavora; verso l'esterno per rendere più efficaci 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 AQ, l'Ateneo realizza un'azione di verifica sistematica dei requisiti ed effettua un costante monitoraggio degli indicatori della valutazione periodica al fine dell'individuazione e della realizzazione di azioni di miglioramento continuo.

Il rispetto dei principi della Qualità è essenziale per garantire le condizioni, affinché i portatori di interesse possano avere una percezione positiva dell'istituzione universitaria e dei servizi da essa erogati e devono avere un riflesso concreto misurabile sull'effettivo miglioramento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione, nonché sulle attività amministrative.

### **4.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche** *(per assicurare coerenza con programmazione delle risorse economiche)*

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi definite nel D.I. 19/2014. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse economiche, umane e strumentali a esse destinati. Tale riclassificazione permette sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche; un passaggio indispensabile affinché il ciclo della performance si integri al ciclo di bilancio.

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

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

L'adozione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo ha facilitato la realizzazione del collegamento tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico finanziaria.

Per il 2017, come previsto dal processo di budgeting, si è provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in conformità agli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo. In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme sia alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, che 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.

La programmazione economico-finanziaria del triennio 2017-2019 risente della crisi generalizzata del sistema e della costante contrazione dei finanziamenti pubblici. In questo contesto, l'Università Politecnica delle Marche ha deciso di adottare una politica anticiclica, ispirata a privilegiare gli investimenti e ad aumentare progressivamente gli stanziamenti di risorse per il potenziamento delle attività riguardanti gli assi prioritari nelle strategie di Ateneo.

In merito all'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi, asse centrale dell'integrazione tra i processi di programmazione finanziaria e operativa, è importante segnalare che si è lavorato e si lavorerà nei prossimi anni con maggiore intensità per risolvere il problema strutturale derivante dalla sfasatura temporale di tali processi: è noto infatti che il bilancio viene chiuso a fine dicembre mentre il Piano integrato viene redatto entro la fine del mese di gennaio. L'Ateneo si è fortemente impegnato per anticipare la fine del processo di negoziazione degli obiettivi in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

La tabella seguente illustra dunque lo stanziamento di budget per il 2017 per gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale e ai Centri di Gestione e di Spesa che necessitano di specifiche risorse economiche, finanziarie e patrimoniali.

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

MISSIONI	PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO)	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVI STRATEGICI	BILANCIO PREVENTIVO 2017
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	36.408.638,41
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leva per la crescita e il progresso III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali	28.637.129,28
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	09.4	Istruzione superiore	II.1 Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	47.879.633,06
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione	15.519.147,80
Servizi generali	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato		336.764,00
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo V.4 Comunicazione V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza	21.267.638,26
					<b>150.048.950,81</b>

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

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

La positività della programmazione delle risorse umane emerge dalle buone performance dell'Ateneo in rapporto sia al dato complessivo nazionale sia a quello delle università del centro Italia. Nello specifico nonostante il perdurare del blocco del turn over l'Ateneo, grazie ad un fattore premiante derivante dalla solidità del bilancio, riesce comunque a ridurre i limiti alle assunzioni. Il tutto con i principali indicatori di bilancio, legati alla capacità assunzionale, positivi. Nello specifico, relativamente al 2016 (dati bilancio 2015), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è del 70,44% e quindi inferiore all'80% previsto dalla normativa vigente, il livello di indebitamento è pari a 0, l'indicatore di sostenibilità finanziaria -I SEF- è positivo ed in crescita (1,16 nel 2015).

Risultano positivi anche la quantità massima di didattica assistita erogabile (DID), cioè il livello di sostenibilità della didattica, teorico complessiva di Ateneo.

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

Capacità che l'Ateneo intende perseguire anche nel futuro come emerge dall'individuazione, nell'ambito degli obiettivi definiti dalla programmazione ministeriale 2016/2018 (ex D.M. 635/2016) ed ulteriormente recepito nella programmazione strategica 2017/2019, con l'indicatore D\_1\_3 finalizzato all'incremento della proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo.

Nell'ambito specifico della pianificazione delle risorse umane l'Ateneo ha definito un piano di reclutamento del personale tecnico amministrativo per il triennio 2016-18 per un totale di n. 33 unità pari a 9,95 punti organico, di cui 3,35 p.o., derivanti da parte del contingente 2016 (Consiglio di Amministrazione del 29/07/2016). Tale programmazione si basa su:

- le previsioni di cessazione negli anni 2016 e 2017;
- la disponibilità presunta di punti organico nel periodo considerato;
- le priorità dell'ateneo anche sulla base del processo di riorganizzazione.

Relativamente al personale docente, nell'ambito della programmazione 2016(Consiglio di Amministrazione del 14/07/2016), sono stati ripartiti 12 punti organico tra le cinque aree culturali dell'Ateneo di cui:

- 2 destinati al reclutamento di ricercatori lettera a) – (punti organico “virtuali” come sotto specificato);
- 5,5 assegnati dal MIUR a valere sulle risorse appositamente stanziati per i ricercatori lettera b)
- 1 punto organico assegnato dal MIUR a valere su risorse appositamente stanziati per il reclutamento di professori di I fascia ai sensi dell'art. 18 della legge 240/2010

Si è inoltre deciso di:

- utilizzare le risorse vincolate alla chiamata di soggetti esterni all'Ateneo, corrispondenti ad almeno 1/5 dei posti disponibili di professore di ruolo, prioritariamente per il reclutamento di studiosi di eccellente qualificazione e con elevata capacità di attrazione di finanziamenti internazionali finalizzati alla ricerca, nonché per la chiamata diretta dei vincitori dei programmi di ricerca di alta qualificazione di cui al DM 963 del 28.12.2015 ;
- destinare 1,2 punti organico alla chiamata diretta di vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione scientifica e alla chiamata di soggetti esterni all'Ateneo.

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

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

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

Come già detto, la pianificazione richiesta agli Atenei con l'adozione del piano integrato mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione), tenendo conto degli obiettivi strategici pluriennali nonché della programmazione economico finanziaria.

*“L'esigenza della prima forma di integrazione deriva direttamente dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Questo legame, al di là dello specifico dettato normativo, appartiene alla cultura e all'identità della ricerca, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza”.*

L'esigenza della seconda forma di integrazione si fonda sul necessità di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria dello stesso, in modo da garantire la coerenza e la sostenibilità degli obiettivi che l'istituzione pubblica si prefigge.

Tale previsione sembra allinearsi perfettamente a quanto lo stesso Piano Nazionale Anticorruzione ha sempre sollecitato: uno stretto collegamento del Piano Triennale di prevenzione della corruzione con il Piano della Performance, sotto due profili: a) le politiche sulla Performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti.

Tali istanze hanno poi ricevuto nuovo impulso legislativo per effetto del d.lgs. 97/2016 che, nel modificare il d.lgs. 33/2013 e la l. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione, nonché per effetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2016. In particolare, i Piani triennali che le pubbliche amministrazioni devono adottare assumono un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo, che viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.

Altro contenuto indefettibile del Piano riguarda la definizione delle misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza. La nuova disciplina elimina la previsione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che va a costituire una sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione.

Dal d.lgs. 97/2016 deriva anche l'intento di creare maggiore collaborazione tra le attività del Responsabile per la prevenzione della corruzione e quelle del Nucleo di Valutazione. Anche questa scelta è indubbiamente finalizzata a sviluppare una ulteriore sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione.

L'Università Politecnica delle Marche ha già avviato questa integrazione a partire dal triennio 2014-2016, ossia da quando gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza vengono inseriti nel Piano della Performance.

Nell'anno 2016, la programmazione delle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata rappresentata in un unico documento e inclusa nel Piano Integrato 2016.

Con la nuova Programmazione strategica, gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono stati inseriti tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo nell'ambito dell'Area della cultura organizzativa e amministrativa.

Le azioni a tal fine previste, individuate anch'esse nel Piano Strategico, sono la mappatura dei processi, finalizzata all'individuazione degli eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di “maladministration” e l'attività di riprogettazione dei processi mappati con l'introduzione di misure anticorruptive “tarate” alle specifiche esigenze riscontrate.

Ulteriore azione, trasversale alle precedenti, è rappresentata dalla attività di formazione che va utilizzata come strumento di promozione della cultura della legalità e dell'integrità, anche in considerazione del fatto che una maggiore consapevolezza sulla correttezza delle procedure da parte degli attori delle stesse allontana il

pericolo della commissione di atti corruttivi.

Con il presente documento l'intenzione è di implementare il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo con riguardo alle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza sopra individuate, in particolar modo, responsabilizzandole nell'attività di mappatura dei processi e nell'attività di introduzione e di attuazione di specifiche misure di prevenzione.

Per una analitica esposizione delle azioni programmate si rinvia al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2017-2019.



## 4.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione

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

L'avvio di un processo di riorganizzazione prende le basi dal primo Piano Strategico d'Ateneo (2014-2016) che si prefiggeva, nell'ambito di *“un nuovo percorso di crescita dell'Ateneo”* la riorganizzazione del personale tecnico amministrativo stimolando *“l'emersione dei talenti e un clima collaborativo basato su trasparenza, delega, responsabilizzazione e merito”*. In tale ottica il piano intendeva favorire *“l'organizzazione in staff, il turnover e la mobilità delle posizioni organizzative”* nell'ottica di un *“orientamento al risultato rispetto a quello classico basato sulle procedure amministrative”*.

In tale prospettiva, nel 2015, sono state avviate le prime azioni della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale con la *“riorganizzazione di aree strategiche come Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico, Didattica e Placement, Relazioni Esterne e Comunicazione, Internazionalizzazione ... integrate, fra di loro e con i dipartimenti, e fortemente efficaci affinché l'Ateneo possa svolgere il ruolo richiesto nel sistema socio-economico”*.

Nello specifico, con OD n. 188 del 29 aprile 2015, si è provveduto alla riorganizzazione delle strutture alle dirette dipendenze del Rettore e del Direttore Generale ed è stato conferito l'incarico di Direttore Generale Vicario. Con la medesima ordinanza la Ripartizione Sicurezza negli Ambienti di lavoro (RSA), precedentemente inserita all'interno del Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia è stata posta in staff del Direttore Generale e denominata *“Ripartizione Salute e Sicurezza negli Ambienti di lavoro (RSS)”* e sono state istituite le ripartizioni *“Relazioni con il territorio”* e *“Relazioni internazionali”* in staff al Rettore.

Dal 1° dicembre 2015, è stata assunta nel ruolo una unità di Dirigente di II fascia, alla quale è stato conferito, con OD n. 536 del 21 dicembre 2015 l'incarico di responsabile dell'Area Affari generali e rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale, mantenendo la funzione vicaria.

Nel corso dell'anno si è inoltre proceduto a incrementare, con specifiche professionalità (due tecnici di categoria D) i servizi Ricerca ed Innovazione tecnologica.

Durante il 2016 poi è stata rivista integralmente l'organizzazione dei Sistemi informativi attraverso la costituzione di un Centro di Servizi di Ateneo dotato di autonomia e di spiccata capacità decisionale al cui interno riunire tutte le competenze deputate all'espletamento dei Servizi Informatici di Ateneo considerati strategici e trasversali sia all'Amministrazione Centrale che alle strutture didattico scientifiche.

Inoltre aderendo alla necessità di conferire un assetto più organico ai compiti che l'Università è tenuta a svolgere a supporto del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità nonché alla necessità di creare una struttura di coordinamento per le statistiche di Ateneo è stato costituito il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità.

Sempre nel 2016 si è infine avviato un percorso di confronto con la RSU e le organizzazioni sindacali con l'obiettivo di pervenire ad una ridefinizione del sistema incentivante e degli aspetti organizzativi delle strutture dell'Ateneo.

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

Tali Aree saranno poi declinate in Divisioni (ex Servizi) tecniche e amministrative, che a loro volta potranno essere organizzate in uno o più Uffici, che costituiranno le unità organizzative di base, con un superamento della logica numerica finora adottata per le Ripartizioni. Sono inoltre previsti tre Centri di Servizio di Ateneo.

Per individuare il numero di Aree, Divisioni e Uffici si intende avviare, con il presente piano integrato e sulla base degli obiettivi e azioni strategiche una prima mappatura dei processi attualmente attribuiti per competenza a ciascuna struttura, al fine di superare l'attuale rigida distinzione, adottando una logica di coordinamento. Per avviare tale mappatura, rientrando negli obiettivi del Piano strategico 2017/2019 azione



V.2.3 indicatore 2), si sono tenuti, nei mesi di dicembre 2016 e gennaio 2017, momenti formativi specifici che hanno coinvolto tutte le strutture dell'ateneo (Amministrazione centrale e Strutture didattico scientifiche).

I principi guida nella definizione della nuova organizzazione sono:

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

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

Infine, sempre nell'ottica di una visione programmata di organizzazione delle risorse, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29/07/2016 ha definito una prima programmazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo per il triennio 2016-2018 che tiene conto delle necessità di personale sia in rapporto al turn over che alla definizione dei nuovi modelli organizzativi.

Nel presente documento di programmazione integrata permane, in rapporto alla precedente pianificazione strategica, un'attenzione particolare alla prosecuzione del processo di digitalizzazione ed alla valorizzazione delle risorse umane, sia tramite il prosieguo dei processi di riorganizzazione sia tramite sempre più incisive politiche di formazione.

## 4.2. Performance Organizzativa

La valutazione della performance nella pubblica amministrazione ha avuto inizio con il decreto legislativo 150 del 2009, perno della riforma del pubblico impiego, in attuazione della legge delega numero 15 dello stesso anno.

Tutto ruota intorno al concetto di performance intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi in relazione ai bisogni della collettività per i quali l'organizzazione è stata creata".

L'impatto di questa riforma, conosciuta come riforma Brunetta, è e sarà indubbiamente forte per un contesto pubblico sinora lontano da questo approccio. Si introducono infatti nuovi obblighi, nuove responsabilità, nuovi strumenti per la dirigenza, nuove modalità di gestione, nuovi valori collegati alla responsabilità ed alla trasparenza.

Il sistema di valutazione, inoltre, esce dal tradizionale ambito dirigenziale e viene esteso a tutti i dipendenti dell'ente, sia dirigenti che del comparto, intesi come componenti di un'organizzazione (unità operativa) e come singoli individui.

### Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance". Nello stesso articolo al comma 3 sono definiti i contenuti del suddetto Sistema e viene esplicitato che tali contenuti sono da individuare secondo le direttive dell'ANVUR

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati che si intendono ottenere.

La valutazione della performance è il momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere.

Strettamente correlato alla valutazione è il monitoraggio della performance. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti.

La Performance Organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Direzione, Area, Servizio/Divisione, Ripartizione/Ufficio. La prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

Per raggiungere le finalità proprie della performance organizzativa è necessario che:

- sia definita la Programmazione Strategica rispetto alla quale vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- siano individuati i misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- siano scelti degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi delle Unità Organizzative dell'Ateneo;
- vi sia un collegamento tra la valutazione di performance individuale e sistema premiante;
- vi sia trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:
  - performance individuale del Direttore Generale (art. 14, c. 4, lettera e);
  - performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
  - performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

***Quali i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance***

- l'ANVUR;
- il Nucleo di Valutazione;
- gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- il Direttore generale;
- il Dirigente;
- i Presidi;
- i Direttori di Dipartimento;
- i responsabili delle Unità Organizzative;
- i dipendenti.

## 4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali di questo Piano. In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche. La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'Amministrazione Centrale e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

All'interno di ciascuna struttura didattico scientifica si svolgono sia attività accademiche poste in essere da personale docente e ricercatore sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Nell'Università Politecnica delle Marche, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, oggi sistema integrato secondo le linee guida dell'ANVUR 2015, dopo la sperimentazione avvenuta nel 2016 assume una valenza che coinvolge l'intero Ateneo con riguardo alla componente accademica e a quella amministrativa chiamate ambedue, ciascuna per la propria parte a contribuire alla realizzazione della performance programmata.

Questo è un aspetto cui va data la giusta enfasi: fino al 2015 il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) era un provvedimento prettamente gestionale che riguardava esclusivamente l'Amministrazione Centrale con i suoi Servizi e Ripartizioni; dal 2016 e, poi più compiutamente, a partire da quest'anno mantiene sì la sua natura gestionale ma riguarda l'intero Ateneo con tutte le sue strutture attraverso un processo a *cascading* che coinvolge tutta l'organizzazione sia centrale che periferica, sia amministrativa che tecnica, sia l'Amministrazione Centrale che le strutture Didattico Scientifiche.

Ciò non è per nulla scontato perché se dall'integrazione si vuole ricavare un'opportunità e non un semplice ulteriore onere adempimentale è necessario operare un reale coinvolgimento dell'intera comunità accademica con tutte le sue componenti sin dalla costruzione della Pianificazione Strategica.

E c'è stato il coinvolgimento:

- degli Organi di Governo ( Rettore, Pro Rettore, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico) con l'adozione prima delle Linee Generali del Piano Strategico e poi con l'adozione vera e propria del Piano Strategico;
- di testimoni privilegiati della comunità accademica e delle Istituzioni del territorio attraverso la costituzione di appositi Panel, uno per ogni area strategica, all'interno dei quali la componente politica e la componente amministrativa hanno lavorato fianco a fianco per la costruzione del Piano Strategico 2017-2019;
- dei delegati del Rettore che in larga misura hanno fatto parte dei Panel;
- dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi delle tre Facoltà di UNIVPM che oltre a far parte di alcuni Panel hanno collegialmente nell'incontro del 17 febbraio u.s. commentato anche in maniera dialettica le Azioni Strategiche dell'Ateneo;
- dei Responsabili amministrativi di tutte le strutture didattico scientifiche che hanno partecipato a fianco dei loro Direttori e Presidi all'incontro del 17 febbraio;
- del Dirigente che ha collaborato strettamente con il Direttore Generale alla definizione del Piano Strategico prima e poi di quello Integrato della Performance;
- dei Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo (CAD, CSAL e CSI) in relazione alle funzioni ad essi attribuite che via via assumono sempre più una valenza strategica;
- dei Capi Servizio che hanno operativamente collaborato all'adozione del Piano della Performance Organizzativa e che hanno partecipato sia ai Panel che all'incontro del 27 febbraio u.s. di illustrazione del Piano Strategico;
- dei Capi Ripartizione che attraverso il loro ruolo di collaboratori fanno emergere concretamente la performance organizzativa;
- di tutto il personale al quale il Rettore si è rivolto nei numerosi eventi organizzati dall'Ateneo, da ultimo l'inaugurazione dell'Anno Accademico, per comunicare e condividere i valori della conoscenza, della ricerca e della diffusione della cultura;
- degli studenti, principali destinatari della performance organizzativa di UNIVPM, al centro di tutte le politiche di Ateneo attorno ai quali ruotano la mission e la vision di questa Università.

I momenti salienti per la definizione e la costruzione della Performance Organizzativa sono stati soprattutto due, di cui uno dedicato alle Strutture Didattico Scientifiche e uno dedicato all'Amministrazione Centrale e ai Centri di Servizio di Ateneo, finalizzati in particolare a realizzare e far comprendere la necessaria integrazione fra obiettivi e azioni strategici e obiettivi operativi riferiti alle singole strutture. La Direzione Generale ha infatti organizzato, avvalendosi dell'attività di coordinamento attribuita al Servizio Statistico, di Valutazione e

di Qualità questi due incontri con la finalità certamente di coinvolgere e condividere le scelte strategiche di Ateneo con i principali attori dell'Ateneo, ma soprattutto per permettere a ciascuna struttura di essere partecipe e di poter contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici attraverso coerenti e pertinenti obiettivi operativi:

- 14 febbraio 2017 per le strutture didattico-scientifiche a cui hanno partecipato i Presidi di Facoltà, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili Amministrativi;
- 22 febbraio 2017 per le strutture dell'Amministrazione centrale cui hanno partecipato i Direttori dei Centri d'Ateneo, i Capi Servizio e i Capi Ripartizione.

Questo processo di integrazione proposto per la prima volta col presente piano, oltre che sul fronte strategico e operativo/gestionale, ha un merito ancor più grande che rappresenta la vera opportunità del nuovo piano integrato: mira a comporre, in un quadro unitario e sistemico, le due anime storiche dell'Università, il mondo accademico/scientifico e quello tecnico-amministrativo, tramite la condivisione degli obiettivi operativi e dei conseguenti indicatori.

Nel corso dei predetti incontri è stato poi illustrato il processo di definizione degli obiettivi operativi al Piano Strategico d'Ateneo e le modalità di individuazione degli indicatori e dei relativi target. Per tale scopo sono stati messi a disposizione appositi format predisposti dal Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità per la predisposizione della pianificazione operativa.

Ogni struttura, dopo aver condiviso il piano degli obiettivi operativi con le proprie componenti accademiche e amministrative, ha consegnato, in data 7 marzo, una proposta di piano operativo al Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità.

#### **4.2.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale**

Partendo dal Piano Strategico 2017 -2019 (approvato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 31/01/2017) riportato integralmente nel capitolo precedente, il Direttore Generale, attraverso un confronto con il Dirigente, con i responsabili dei Servizi Amministrativi e dei Centri di Servizio di Ateneo ha provveduto a:

- ✓ individuare Piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni operative tramite la definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei relativi target;
- ✓ verificare che i piani di azione fossero coerenti con gli obiettivi e le azioni strategici;
- ✓ verificare che tali Piani di azione fossero correlati alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate a ciascuna struttura.

La Tavola 1 “obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale” riporta per ciascuna Struttura coinvolta nel piano di realizzazione degli obiettivi strategici la declinazione, in ragione della specifica competenza, degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target su base triennale secondo il seguente ordine:

- I. Ricerca scientifica;
- II. Offerta formativa e diritto allo studio;
- III. Trasferimento tecnologico e public engagement;
- IV. Internazionalizzazione;
- V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.

Gli obiettivi e le azioni di cui alle suddette tabelle coinvolgono i Responsabili delle strutture ed il relativo personale assegnato; la responsabilità per il loro conseguimento è in capo al Responsabile della struttura.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità.

In prima applicazione i Responsabili di Struttura sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.

Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Tutti gli obiettivi operativi indicati nella Tavola 1 sono sostenibili rispetto alle risorse disponibili così come risulta dal Budget per l'anno 2017, pubblicato nel sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente” (consultabile al seguente link:

[http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip\\_ragioneria/Conto\\_consuntivo/Budget\\_2017\\_completo.pdf](http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf)), al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

Nella fase di redazione della performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale a seguito del feedback ricevuto dalle strutture dell'amministrazione centrale è emerso che l'azione **Azione V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso** è stata declinata nel piano strategico in maniera troppo specifica tanto da sembrare essa stessa più in obiettivo operativo che un'azione strategica.

Per tale motivo il Rettore in sede di approvazione del Documento di Programmazione Integrata proporrà una modifica all'azione strategica **Azione V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso** nel seguente modo:

*“Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso”*

Una volta individuati gli obiettivi operativi e verificatane la coerenza, sia con gli obiettivi che con le azioni strategiche, ogni Responsabile di Struttura compilerà con il coordinamento del Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità dei Piani operativi che saranno messi a corredo del Documento di Programmazione Integrata.

Il contenuto Piani operativi riguarda:

- gli obiettivi operativi di competenza dell'unità organizzativa con verifica dell'efficacia dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- per ciascun obiettivo operativo la misurazione dei target effettivi con l'indicazione dei criteri utilizzati per la misurazione stessa e le fonti da cui sono stati attinti i dati necessari;
- la declinazione delle fasi di attuazione dell'obiettivo;
- per ciascun obiettivo operativo avente carattere trasversale le altre strutture partecipanti e l'entità di partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo;
- il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo e i nominativi del personale strutturato che contribuirà alla realizzazione dell'obiettivo, l'arco temporale in cui tali attività saranno svolte;
- nel caso di obiettivi trasversali i nominativi dei dipendenti delle altre strutture interessate.

Il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità raccoglie i piani trasmessi dalle singole unità organizzative, debitamente sottoscritti dai Responsabili di Struttura.

### **4.2.3. Performance delle Strutture didattico scientifiche**

Partendo dal Piano Strategico 2017 -2019 (approvato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 31/01/2017) riportato integralmente nel capitolo precedente, il Direttore Generale insieme al Direttore vicario, attraverso un confronto con i Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento ha provveduto a:

- ✓ individuare Piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni operative tramite la definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei relativi target;
- ✓ verificare che i piani di azione fossero coerenti con gli obiettivi e le azioni strategiche;
- ✓ verificare che tali Piani di azione fossero correlati alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate a ciascuna struttura.

La Tavola 2 “obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche” riporta per ciascuna Struttura didattico scientifica coinvolta nel piano di realizzazione degli obiettivi strategici la declinazione, in ragione della specifica competenza, degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target su base triennale secondo il seguente ordine:

- I. Ricerca scientifica;
- II. Offerta formativa e diritto allo studio;
- III. Trasferimento tecnologico e public engagement;
- IV. Internazionalizzazione;
- VI. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.

Gli obiettivi e le azioni di cui alle suddette tavole coinvolgono i Responsabili delle strutture didattico scientifiche ed il relativo personale assegnato; la responsabilità per il loro conseguimento è in capo al Responsabile della struttura.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità.

In prima applicazione i Responsabili delle strutture sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.

Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Tutti gli obiettivi operativi indicati nella Tavola 2 sono sostenibili rispetto alle risorse disponibili così come risulta dal Budget per l'anno 2017, pubblicato nel sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link:

[http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip\\_ragioneria/Conto\\_consuntivo/Budget\\_2017\\_completo.pdf](http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf)), al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

Nella fase di redazione della performance organizzativa delle Strutture Didattico Scientifiche a seguito del feedback ricevuto da alcuni Dipartimenti dell'Ateneo è emerso che l'azione **Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati** del piano strategico sembrerebbe escludere la ricerca applicata.

Per tale motivo il Rettore in sede di approvazione del Documento di Programmazione Integrata proporrà una modifica all'azione **Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati** nel seguente modo:

***Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati.***

Individuati gli obiettivi operativi coerenti con i criteri esposti in precedenza il responsabile della struttura compilerà con il coordinamento del Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità i Piani operativi che saranno messi a corredo del Documento di Programmazione Integrata.

Il contenuto Piani operativi riguarda:

- gli obiettivi operativi di competenza dell'unità organizzativa con verifica dell'efficacia dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- per ciascun obiettivo operativo la misurazione dei target effettivi con l'indicazione dei criteri utilizzati per la misurazione stessa e le fonti da cui sono stati attinti i dati necessari;
- la declinazione delle fasi di attuazione dell'obiettivo;
- per ciascun obiettivo operativo avente carattere trasversale le altre strutture partecipanti e l'entità di partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo;
- il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo e i nominativi del personale strutturato che contribuirà alla realizzazione dell'obiettivo, l'arco temporale in cui tali attività saranno svolte;
- nel caso di obiettivi trasversali i nominativi dei dipendenti delle altre strutture interessate.

Le Strutture didattico-scientifiche hanno inviato alla Direzione Generale gli obiettivi operativi ai fini della programmazione integrata. Tali obiettivi sono stati esaminati dal Servizio Statistico, Valutazione e Qualità e, in accordo con il Gruppo di Lavoro, è stata constatata la coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Eventuali discordanze nella definizione degli indicatori e dei target sono state ritenute accettabili, trattandosi di una prima esperienza di programmazione integrata tra gli obiettivi strategici di Ateneo e quelli delle Strutture didattico-scientifiche, sulla base dell'approccio "Learning by doing" con il quale si è inteso promuovere un atteggiamento propositivo e esperienziale di tutte le Strutture coinvolte.

Successivamente il Servizio Statistico, Valutazione e Qualità svolgerà un'azione di supporto alle Strutture, affinché in fase di monitoraggio, previsto entro il 15 settembre, esse pervengano a colmare gli eventuali disallineamenti riscontrati.

Il Servizio Statistico, Valutazione e Qualità raccoglie i piani trasmessi dalle singole unità organizzative, debitamente sottoscritti dai Responsabili di Struttura.



## 4.2.4. Performance Individuale

### *Generalità*

La Performance Individuale consiste nel “contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”. In particolare, la Performance Individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei cascading goals), risultando così strettamente correlata alla Performance Organizzativa. Inoltre le performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

### *La performance individuale del Direttore Generale*

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell’approvazione della relazione del Direttore Generale sull’attività svolta. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella relazione annuale. Gli obiettivi sono quelli contenuti nella Tavola 1) e riguardano la performance organizzativa dell’Amministrazione Centrale.

Per il 2017 il Consiglio non ha ancora approvato la relazione sull’attività svolta nel 2016 dal Direttore Generale. Tuttavia è presumibile, per la centralità che riveste la questione, alla luce anche delle recenti riforme in materia di trasparenza, anticorruzione ed appalti, che un elemento di particolare attenzione rivesta il processo di riorganizzazione implementando il processo già avviato per giungere ad una completa revisione dell’organizzazione non solo dell’Amministrazione centrale ma anche degli apparati tecnico amministrativi delle strutture didattico scientifiche.

### *La performance individuale del Dirigente*

Gli obiettivi operativi del Dirigente sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità dell’Area di appartenenza del Dirigente. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale, di solito in occasione dell’approvazione della relazione sull’attività svolta dal Dirigente. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Dirigente deve rendere conto al Direttore Generale nella relazione Annuale. Gli obiettivi organizzativi sono quelli contenuti nella Tavola 1) e riguardano la performance organizzativa relativa all’Area Affari Generali e Rapporti con il SSN e sono ricompresi nell’area strategica III “**Trasferimento tecnologico e public engagement**”- **Obiettivo III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l’Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione**” e nell’area strategica V “**Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa**”.

Per il 2017 il Direttore Generale non ha ancora assegnato gli obiettivi individuali al Dirigente a valere sul nuovo ciclo di gestione, tuttavia è presumibile, per la centralità che riveste la questione, alla luce anche delle recenti riforme in materia di appalti pubblici sempre più connesse a contrastare il fenomeno della corruzione, che un elemento di particolare attenzione rivesta il processo di riorganizzazione del settore degli appalti e contratti e la revisione della regolamentazione di settore.

### *La performance individuale del personale EP e D con incarichi di responsabilità assegnato all’Amministrazione Centrale e alle Strutture Didattico Scientifiche*

Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità dell’Amministrazione Centrale, sono assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, in collaborazione con Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, e corrispondono gli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali.

Il Direttore Generale o il Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, in collaborazione con il Servizio

Statistico, di Valutazione e di Qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi operativi sono quelli riportati nella tavola 1) a fianco di ciascuno dei quali è indicato il responsabile di struttura.

Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità assegnato alle **strutture didattico scientifiche** sono attribuiti dal Direttore della struttura in collaborazione con Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali.

Il Direttore della Struttura didattico scientifica, in collaborazione con il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali in relazione soprattutto al personale che riveste una qualifica tecnica.

Gli obiettivi operativi sono quelli riportati nella tavola 2) a fianco di ciascuno dei quali è indicato il responsabile di struttura.

### ***La performance individuale del personale D, C e B senza incarichi di responsabilità***

Gli obiettivi operativi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, in collaborazione con il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono.

### 4.3. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa

La misurazione della performance è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della performance sia organizzativa che individuale. Tali attività si collocano nel più ampio ambito del ciclo di gestione della performance tra la fase della pianificazione degli obiettivi (Piano della performance, oggi Documento di Programmazione Integrata) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla performance).

Il Sistema di misurazione della performance delle pubbliche amministrazioni che è orientato principalmente al cittadino in quanto la soddisfazione e il coinvolgimento del cittadino costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione, determina come positiva ricaduta la possibilità di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze.

L'articolo 8 del decreto legislativo 150/2009 individua gli ambiti che devono essere contenuti nel sistema di misurazione della performance organizzativa e che sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Secondo le varie linee guida prima della CIVIT, poi dell'ANAC e infine dell'ANVUR ogni amministrazione deve dotarsi di un Sistema di misurazione della performance che rispetti i seguenti requisiti minimi:

- a) Una chiara definizione degli obiettivi;
- b) Una presenza consistente di indicatori di outcome tra quelli relativi agli obiettivi finalizzati al soddisfacimento degli stakeholder esterni;
- c) Una specificazione dei legami e della coerenza tra obiettivi, indicatori e target;
- d) Una rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza stabilita nel Documento di Programmazione Integrata

Peraltro viene sottolineato che solo attraverso l'adozione di un adeguato sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa l'Amministrazione Pubblica potrà, scrollandosi concretamente di dosso quell'aurea di autoreferenzialità che l'ha contraddistinta fino a non poco tempo fa, diventare capace e consapevole di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai *target* individuati;
- legare le fasi di pianificazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi.

**Un efficiente sistema di misurazione e valutazione** presuppone quindi l'adozione da parte dell'Ente di una serie di misure quali:

- la scelta di obiettivi chiaramente identificati, specifici e non essere sovrapposti ad altri obiettivi;
- la scelta di obiettivi strategici;

- la scelta di indicatori chiari ed attinenti agli obiettivi;
- la scelta di target associati agli indicatori e fissazione del target attraverso un processo di coinvolgimento interno ed esterno (*stakeholder*);
- l'adozione di un sistema documentale accessibile e trasparente;
- l'adozione di un sistema informativo in grado di ottimizzare l'acquisizione dei dati;
- una concreta attività di monitoraggio supportata dall'ausilio di idonei sistemi informativi che consenta l'adozione tempestiva di eventuali azioni correttive;
- un'adeguata attività di comunicazione e di informazione sia interna che esterna per far comprendere all'intera comunità accademica come il sistema di misurazione della performance promuova il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- una chiara correlazione tra risorse impiegate e risultati ottenuti e quindi una stretta integrazione con la programmazione economica;
- l'utilizzo delle risultanze dei Sistemi di misurazione per intraprendere dei processi di cambiamento organizzativo, anche attraverso il corretto uso della leva della formazione.

L'ultimo sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dall'Università Politecnica risale al 2012 e il relativo documento è pubblicato nel sito internet di Ateneo alla sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link:

<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/463610010400/M/903610010400/T/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-organizzativa-e-individuale>).

Da allora molti sono stati i passi avanti fatti da questo Ateneo in materia di performance soprattutto in termini di formazione e informazione, perché una buona performance organizzativa non può che far leva sul cambiamento culturale dell'intera comunità accademica, in genere poco avvezza a recepire queste tematiche. Ma ciò non basta: il cambiamento culturale deve essere accompagnato e supportato da sistemi documentali ed informativi coerenti in grado di collegare e far colloquiare tra loro tutte le banche dati dell'Ateneo in realtà spesso disorganiche.

## 4.4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa 2017 nel Documento di Programmazione Integrata di UNIVPM

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) costituisce l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università.

Esso fornisce la specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione previste. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità del presente sistema è di rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, nonché di favorire, attraverso l'implementazione e l'adozione di **un adeguato sistema informativo**, l'attività di comunicazione, informazione e formazione.

Stabilita la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (vedi: 4.2.1. *Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM.*), l'Università Politecnica delle Marche intende soddisfare i bisogni rilevanti e creare valore attraverso l'esercizio delle sue due funzioni tipiche:

- la funzione di governo che consiste nelle scelte di indirizzo politico e nel controllo della realizzazione di tali indirizzi;
- la funzione di amministrazione che riguarda i processi di gestione e di organizzazione finalizzati all'attuazione delle scelte politiche.

La valutazione delle attività connesse alla Didattica, alla Ricerca e alle attività amministrative è attribuita ai Nuclei di Valutazione dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999.

Successivamente, il quadro normativo è divenuto via via più complesso, al punto che al MIUR è stata affiancata l'ANVUR mentre, a livello di Ateneo, è stato istituito il Presidio della Qualità che affianca gli Organi di governo.

Il processo di valutazione esterno è stato, quindi, affidato dal legislatore all'ANVUR che ha messo a punto un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione.

L'Università, in coerenza con il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento), ha adottato un sistema integrato per l'Assicurazione della Qualità. e un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio.

Tale Sistema definisce inoltre la struttura organizzativa per la gestione dell'Assicurazione della Qualità e i processi di assicurazione della stessa (attività, soggetti e responsabilità).

Per il Sistema di Assicurazione della Qualità e le Politiche della Qualità di UNIVPM si rinvia al seguente link (<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/984920010409>).

### **Le fasi**

L'Università Politecnica delle Marche sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo integrato di gestione della performance. Quest'ultimo coinvolge diversi soggetti:

- Organi di indirizzo politico;
- Personale tecnico-amministrativo;
- Nucleo di valutazione.

Il ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs 150/2009) è articolato secondo le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
- f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

### **Fase della programmazione**

Le politiche, i programmi e gli obiettivi strategici sono contenuti nel Piano Strategico di Ateneo che deve essere adottato entro il 31 dicembre di ogni anno in linea con:

- il programma del mandato rettorale;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005 coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- tutti gli altri strumenti di pianificazione e di programmazione previsti dalla normativa vigente.

Gli obiettivi strategici sono trasmessi dagli Organi di indirizzo politico al Direttore Generale che effettua la programmazione operativa e redige il Documento di Programmazione Integrata.

Il Documento di Programmazione Integrata deve essere approvato e adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. Esso ricomprende integrandoli fra loro

- a) gli obiettivi strategici;
- b) gli obiettivi operativi - che costituiscono dei “*milestones*” per il perseguimento degli obiettivi strategici e sono ad essi direttamente collegati;
- c) gli obiettivi per l’attuazione della programmazione triennale di cui alla L. 43/2005 coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- d) gli obiettivi in attuazione del Piano Anticorruzione e Trasparenza.

Gli Obiettivi che l’Ateneo si è prefisso di raggiungere e che sono quelli indicati nelle Tavole 1) e 2) vanno misurati verificando il grado di raggiungimento di questi due aspetti performanti:

- innovazione, miglioramento e/o sviluppo organizzativo;
- incremento dell’efficienza, efficacia dei processi interni e della qualità dei processi di erogazione dei servizi.

In particolare e più concretamente va verificato:

- che tutte le attività (azioni) siano effettivamente volte al conseguimento di un obiettivo strategico comune condiviso e predefinito (obiettivo finale), c.d. finalizzazione;
- che la realizzazione dell’obiettivo coinvolga competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione, c.d. multidisciplinarietà;
- che ciascun obiettivo sia peculiare alla realizzazione di un obiettivo strategico e non ripetitivo nel modo di operare, c.d. unicità;
- che ciascun obiettivo abbia un orizzonte temporale, cioè un termine entro cui raggiungere l’obiettivo stesso, c.d. temporaneità;
- che l’obiettivo sia collegato all’erogazione dei servizi in termini di miglioramento o di innovazione organizzativa, c.d. innovatività;
- che all’obiettivo siano assegnate risorse umane strumentali e finanziarie dimensionate all’obiettivo stesso, c.d. limitatezza delle risorse.

**I piani operativi che ogni struttura dovrà predisporre** (vedi: 4.2.1. *Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM.*) **subito dopo l’approvazione del Documento di Programmazione Integrata in relazione agli obiettivi operativi alla stessa assegnati conterrà nei termini sopradetti gli elementi atti a misurarne la performance.** La responsabilità di norma è attribuita al Responsabile della Struttura (Capo Servizio/Divisione, Capo Ripartizione/Ufficio et-c) di riferimento al quale sono attribuiti i compiti di coordinamento delle unità organizzative coinvolte e di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *responsabile* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il complessivo conseguimento dell’obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della performance individuale del responsabile della struttura (c.d. Affidabilità).

### **Fase del monitoraggio**

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico e sistematico degli obiettivi.

Il monitoraggio, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, consente di incorporare le informazioni ottenute nel processo decisionale, valutando al contempo l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati effettivamente conseguiti e obiettivi, strategici e/o operativi.

Il monitoraggio comprende, quindi, sia il concetto di controllo in itinere dell'azione amministrativa sia l'intervento correttivo.

Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione della performance. Per tale ragione si vuole ancora una volta porre l'attenzione sulla necessità di implementare l'attuale sistema informativo per gestire una banca dati di Ateneo in grado di rendere, da una parte, immediatamente accessibili i dati e le informazioni immessi nel sistema, e dall'altra di rendere tali dati coerenti fra loro.

Questo è sì strumentale alla misurazione e al monitoraggio ma è al tempo stesso un obiettivo di innovazione e miglioramento da realizzare entro il 2018.

Il monitoraggio è svolto in maniera continuativa dai soggetti e dalle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, i quali devono, qualora riscontrino criticità, darne immediata comunicazione ai superiori gerarchico e funzionale. Questi ultimi, se opportuno, propongono una rimodulazione dei target e/o degli obiettivi al Direttore Generale.

Entro il 31 luglio i soggetti e le unità organizzative assegnatarie di obiettivi devono trasmettere alla Direzione Generale un report sullo stato di avanzamento degli obiettivi con riferimento al 30 giugno (monitoraggio semestrale). In prima applicazione, a causa dello slittamento di due mesi dell'approvazione del Documento di Programmazione Integrata, il primo monitoraggio sarà effettuato entro il 15 settembre.

Di tale attività di monitoraggio sarà data idonea informativa al Nucleo di Valutazione.

### **Fase della misurazione**

La Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione ai diversi livelli in cui si articola la struttura organizzativa (c.d. profondità della performance).

Le Ripartizioni/Uffici e le Ripartizioni/Uffici a Staff sono le unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi.

Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

<i>Punteggio</i>	<i>Giudizio</i>
<b>0</b>	Obiettivo non raggiunto
<b>0,5</b>	Obiettivo parzialmente raggiunto
<b>1</b>	Obiettivo pienamente raggiunto

Il raggiungimento è misurato in relazione al target programmato.

Il processo di misurazione e valutazione avviene secondo un modello di tipo bottom-up, dal livello organizzativo più basso (*la Ripartizione/Ufficio*) fino all'Amministrazione nel suo complesso.

Il processo è avviato dal Direttore Generale con il supporto, per le rispettive competenze, del Direttore Vicario, del Servizio Statistico di Valutazione e di Qualità, dell'Ufficio di "Supporto al Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione" e del Servizio Economico Finanziario alla fine del periodo di rilevazione.

## **4.5. La Relazione sulla Performance**

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto legislativo n. 150/2009, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo politico entro il 30 giugno e validato dal Nucleo di Valutazione (NdV) entro il 15 settembre, denominato "Relazione sulla Performance" (di seguito "Relazione") che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi, ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione



degli eventuali scostamenti. La validazione della Relazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce condizione necessaria per accedere agli strumenti premianti correlati al merito.

La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.

Il bilancio Sociale, che è anch'esso uno strumento di accountability, riporta gli aspetti più salienti della relazione.

#### **4.6. Misurazione e valutazione della Performance Individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;
- 2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- il rispetto delle pluralità professionali
- tenendo conto delle posizioni organizzative
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è poi necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente (D.lgs. n. 150/2009), dal CCNL (C.C.N.L. 2006/2009) e dalla contrattazione decentrata (Accordi Integrativi per la ripartizione dei fondi ex artt. 87 e 90 del 14/11/2014 per il triennio 2014-2016 – del 18/12/2015 e del 21/12/2016).

Relativamente agli accordi di contrattazione integrativa emerge un forte collegamento fra performance individuale, obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi con la distribuzione della parte accessoria della retribuzione. In particolare, a partire dall'accordo triennale del 14/11/2014, si è attuato un processo che ha collegato in misura crescente una parte preponderante dell'accessorio alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

L'Università Politecnica delle Marche per la valutazione della performance individuale ha adottato un modello che contempla sia i risultati, sia la qualità del contributo assicurato, sia le competenze dimostrate.

Tale modello è basato su due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale).

I livelli di attenzione sul sistema di misurazione individuale dell'Ateneo concernono:

- il Direttore Generale;
- il Dirigente;
- il personale tecnico amministrativo.

### ***La valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei dirigenti dell'Ateneo,***

La valutazione del Direttore Generale e dell'unico Dirigente dell'Ateneo è regolata dall'Art. 9 del D.lgs. n. 150/09 che prevede che “La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

### **Valutazione del Direttore generale**

La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione medesimo.

Il Direttore Generale infatti predisponde annualmente un'apposita relazione nella quale rende conto dei risultati raggiunti sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Tale relazione tiene conto:

- delle relazioni predisposte, entro il mese *di gennaio* dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale (Dirigente, Capi Servizio/Divisione, Direttori dei Centri di Ateneo);
- dei risultati complessivi relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella programmazione strategica dell'Ateneo;
- degli eventuali obiettivi annuali assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione.

Il Rettore porta all'attenzione del Consiglio una proposta di valutazione dell'operato del Direttore generale in via definitiva ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale è approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, nel caso di valutazione positiva, approva contestualmente la relazione del Direttore Generale.

Alla positiva conclusione della valutazione, si ricollega la corresponsione dell'indennità di risultato.

Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

- il Direttore Generale in qualità di organo dell'Università viene valutato dal Consiglio di Amministrazione, altresì organo di Ateneo;
- il Rettore, che ha proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

### **Valutazione dei Dirigenti**

Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità assegnati all'area dirigenziale e agli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale.

Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale un'apposita relazione, sulla cui base il Direttore Generale esprimerà un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti agiti, in considerazione

anche delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltretutto, sul versante comportamentale, delle competenze manageriali dimostrate.

La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

La valutazione, se positiva, darà luogo alla liquidazione dell'indennità di risultato.

## Valutazione del personale tecnico amministrativo

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance individuale del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo fin qui ha utilizzato questi due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Occorre, peraltro, rilevare come il processo di valutazione abbia fatto emergere molteplici criticità intrinsecamente connesse al sistema di valutazione e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. In particolare, i principali elementi di difficoltà sono rappresentati da un eccessivo numero di valutatori che hanno adottato, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei, da un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione, da una sostanziale incapacità di separare la valutazione sui comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona.

Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale, è pur vero che non si può prescindere dai feedback negativi su questo sistema di valutazione perché la valutazione della performance diventerebbe così un puro adempimento normativo che genera conflittualità senza ricadute positive in termini di sviluppo organizzativo e di clima.

Per la valutazione della performance attualmente vengono utilizzate delle schede di performance che sono state riviste nel 2015 accogliendo, almeno parzialmente, alcune delle osservazioni formulate dal personale dell'Ateneo.

La rimodulazione delle schede è stata preliminarmente concertata fra tutti i valutatori finali (Direttore generale, Presidi di Facoltà, Direttori di dipartimento) e le OOSS e RSU, per poi approdare allo studio di una apposita commissione all'uopo istituita.

La commissione si è posta l'obiettivo di ricercare un modello valutativo che nel suo complesso rappresentasse e potesse far emergere la professionalità del personale di UNIVPM e il suo grado di coinvolgimento alle finalità dell'Ateneo adottando le seguenti misure:

- Il valore complessivo massimo delle schede è stato differenziato per ciascuna categoria di personale (categoria B: 60 punti; categoria C: 120 punti; categoria D: 100 punti; categoria EP: 80 punti). Tale differenziazione ha lo scopo di evitare, nel processo di valutazione, confronti impropri fra categorie diverse, cercando di rappresentarne correttamente le specificità;
- le valutazioni sono state ripartite in quattro fasce di merito: sufficiente, buono, ottimo, eccellente. L'inserimento nelle fasce avviene sulla base di intervalli di punteggi, arrotondati alla prima cifra decimale, predeterminati e diversi per ogni categoria;
- la valutazione complessiva tiene conto del tasso di assenza, calcolato sulla base del 5% del punteggio complessivo di ogni scheda su una scala decimale;
- per la fascia più bassa, oltre alle motivazioni viene indicato un possibile percorso per il miglioramento della prestazione;
- per la fascia più alta, devono essere chiaramente indicate le motivazioni, supportate da evidenze, che ne hanno giustificato il raggiungimento.

Nello specifico

**Per il personale di categoria EP** la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "A" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il

peso di massimo del 40% (32 punti su 80 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

**Per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative** la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "B" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

**Per il personale di categoria D non titolare di posizioni organizzative** la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "C" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

**Per il personale di categoria C** la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "D" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (24 punti su 120 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

**Per il personale di categoria B** la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "E" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo Peso: 20% (12 punti su 60 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

### *I valutatori*

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione operato da parte di valutatori finali e di valutatori intermedi.

In base al nostro sistema organizzativo i valutatori intermedi sono i Responsabili dei Servizi/Divisioni e i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo che esprimono una proposta di valutazione al Direttore Generale per il personale loro assegnato.

Sono invece Valutatori finali

- il Rettore nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff del Rettorato;
- i Direttori di Dipartimento e i Presidi nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato rispettivamente ai Dipartimenti e alle Facoltà;
- il Dirigente nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato all'Area Dirigenziale dallo stesso diretta;
- il Direttore Generale per il personale tecnico amministrativo assegnato ai Servizi/Divisioni e ai Centri di Servizio di Ateneo nei cui confronti è già stato espresso un giudizio intermedio da parte dei Responsabili di Struttura;
- il Direttore Generale nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff della Direzione Generale;
- il Direttore Generale nei confronti del Dirigente;
- il Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore nei confronti del Direttore Generale.

## ***Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale***

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali anche se da parte di molti viene percepita come un obbligo discendente dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, nell'intenzione del legislatore aveva lo scopo pedagogico di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno essi.

Fare passare questa diversa prospettiva non è cosa facile anche perché il sistema premiante collegato alla valutazione sconta una inadeguatezza di risorse dedicate allo scopo e un mancato rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto da troppi anni.

Fatta questa doverosa considerazione va detto che l'Ateneo, già con la revisione della formulazione delle schede di performance, ha cercato di sopperire alle carenze intrinseche del sistema con una capillare attività di informazione rivolta a tutte le categorie di personale interessato.

In base al sistema in vigore la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata per le seguenti finalità:

- a) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 e 90 del CCNL del 16/10/2008;
- b) gli indicatori delle progressioni economiche di cui all'art. 82, comma 2, lett. b) e c) del CCNL del 16/10/2008;
- c) per l'attribuzione dell'indennità di risultato;
- d) quale titolo, qualora previsto dai regolamenti di Ateneo e da altri procedimenti.

Alla valutazione delle prestazioni in particolare sono collegate le seguenti indennità:

- per il personale di categoria EP l'indennità di risultato, in misura almeno pari al 10% della retribuzione di posizione, che viene corrisposta in relazione alla valutazione positiva dell'attività svolta, previa presentazione di apposita relazione annuale sull'attività svolta dalla propria struttura e alla verifica del risultato *raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto* a fronte degli obiettivi prefissati nella scheda di valutazione individuale;
- per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative l'indennità di risultato a fronte degli obiettivi assegnati nella scheda di valutazione sulla base della seguente ripartizione: *raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto* Tale valutazione viene effettuata dal Direttore Generale;
- un'indennità mensile (art. 88, 2° co. lettera f del C.C.N.L. 2006/2009), differenziata per categorie secondo i parametri predefiniti (D=1 - C=0,75 - B=0,50) ed in considerazione dei risultati complessivamente raggiunti dall'Ateneo;
- una quota individuata annualmente ripartita sulla base delle risultanze della valutazione individuale e in relazione all'effettiva presenza in servizio, determinando il valore punto con i seguenti criteri: 1 per la categoria D - 0,75 per la categoria C - 0,50 per la categoria B.
- una quota derivante dall'attività "Conto Terzi" e da altre fonti individuate è ripartita sulla base dei risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso.

Tutte le considerazioni fatte inducono questa Amministrazione a procedere ad una ulteriore revisione del sistema di valutazione della performance individuale realizzando un sistema composito di valutazione attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni.

Tuttavia anche in questo caso è chiaro che ogni nuovo modello di valutazione non può essere attuato senza essere accompagnato da un adeguato sistema informativo di supporto la cui realizzazione diventa la priorità assoluta per attuare il cambiamento.

## ***Procedure di Conciliazione***

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. n. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della

efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

La Delibera CIVIT n. 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

L'Università nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, ha deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto.

Per tale finalità è istituito presso l'Università Politecnica delle Marche un **Collegio di Conciliazione**.

**Il Collegio di conciliazione** è composto da tre membri effettivi e tre supplenti, scelti, al fine di garantirne la terzietà tra soggetti in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione. Il Collegio è nominato con decreto dal Rettore, che provvede contestualmente a stabilirne la durata e a indicarne il Presidente. Il Collegio si riunisce secondo tempi e modi coordinati con le fasi del processo di valutazione

La procedura di conciliazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

**Prima fase:** Il personale dirigente e tecnico amministrativo che reputa di aver subito un nocumento dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, propone istanza di conciliazione al Collegio di Conciliazione. Nell'istanza, alla quale deve essere allegata copia della scheda di valutazione sottoscritta dal valutatore, devono essere esposte in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato.

**Seconda fase:** Il Collegio di conciliazione nel rispetto dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, previa istruttoria:

- a) se dall'istanza del valutato emergono sufficienti elementi, assume direttamente la decisione;
- b) se viceversa dall'istanza del valutato non emergano sufficienti elementi acquisisce dal valutatore una documentata relazione e, tenuto conto anche della stessa, assume la propria decisione;
- c) se la complessità della prospettazione del caso da parte di valutato e valutatore comporta la necessità di un ulteriore approfondimento, fissa, in contraddittorio tra le parti, un incontro e, successivamente, assume la propria decisione.

**Terza fase:** la decisione che deve essere assunta entro il termine di 60 giorni dal ricevimento dell'istanza viene notificata al valutato e al valutatore. La decisione del Collegio non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

**Quarta fase :** Il giudizio finale viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).



## 4.7. Benessere organizzativo

Negli scorsi anni sono state condotte varie indagini di clima: una curata dal Comitato Pari Opportunità/CUG (Comitato Unico di Garanzia) che ha rilevato l'opinione del personale sul sistema di valutazione e una curata dalle organizzazioni sindacali propriamente rivolta al benessere organizzativo. Parallelamente i datori di lavoro dell'Ateneo secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 hanno valutato i rischi stress lavoro-correlato per gruppi omogenei di persone.

Le indagini di clima costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo.

Va anche rilevato, come evidenziato nelle Linee Guida dell'ANVUR, che ai Nuclei di Valutazione è attribuita, così come previsto dall'art. 14, comma 5, del D.lgs. 150/2009, la responsabilità per la realizzazione di indagini sul personale dipendente *“volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale”*.

Nel precedente Piano integrato relativo al solo 2016 veniva esplicitata l'intenzione dell'Ateneo di promuovere - nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse - un'indagine più ampia con l'obiettivo di rilevare e valutare il grado di benessere lavorativo associato alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Come evidenziato anche nell'incontro con l'ANVUR del 7 novembre 2016 l'Ateneo procederà con le seguenti azioni:

### Anno 2017

- ✓ Predisposizione di almeno 2 incontri coinvolgendo, sulle tematiche relative benessere organizzativo, i seguenti soggetti/organismi:
  - Direzione generale
  - CUG
  - Ripartizione Sicurezza
  - Medico del lavoro
  - RSU d'Ateneo
  - Nucleo di valutazione

I predetti incontri hanno lo scopo di:

- ✓ fornire agli organi preposti una visione complessiva delle eventuali problematiche e delle possibili azioni da intraprendere.
- ✓ proporre la costituzione di un apposito gruppo di lavoro con il compito di:
  - individuare la tipologia di rilevazione ed il questionario da somministrare
  - proporre la relativa tempistica (annuale e/o triennale)
  - individuare eventuali altre eventuali modalità di indagine (es focus group per settori omogenei: – capi servizio, segretari amministrativi, etc.)
- ✓ Predisposizione di un progetto di rilevazione on line su un apposito questionario

### Anno 2018

Avvio della rilevazione, predisposizione dei relativi report e della Relazione, presentazione dei risultati.



## 5. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2017-2019

Nel Piano Integrato adottato da questa Università nel 2016, nelle sezioni “Analisi del Rischio” e “Comunicazione e Trasparenza”, sono stati riportati in sintesi i contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma per la Trasparenza e l’Integrità 2016-2018 adottati da questo Ateneo il 20.01.2016. Gli obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza sono stati riportati nella sezione Performance organizzativa del Piano Integrato 2016, unitamente a tutti gli altri obiettivi dell’Ateneo.

La presente sezione del Piano Integrato 2017-2019 costituisce l’aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma per la Trasparenza e l’Integrità 2016-2018 e insieme della suddetta sezione del Piano Integrato 2016.

Tale aggiornamento è stato realizzato in ottemperanza alla **Legge 6 novembre 2012, n. 190** recante “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione*” e sulla base delle indicazioni fornite dall’ultimo **Piano Nazionale Anticorruzione** predisposto dall’Anac con delibera n. 831 del 3.08.2016 (oltre che sulla base delle indicazioni fornite dai precedenti documenti <sup>1</sup>).

E’ l’Anvur stessa infatti che, nelle Linee Guida per la predisposizione del Piano Integrato, stabilisce che, per quanto riguarda i contenuti della sezione relativa alle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le Università devono fare riferimento alle indicazioni dell’Anac.

### 5.1. Quadro normativo.

Il 2016 è stato un anno ricco di novità. Si fa riferimento, in particolare, al 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*» (di seguito d.lgs. 97/2016) e al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 “*Codice dei contratti pubblici*”, nonché al d.lgs. 175/2016 “*Testo Unico in materia di società partecipate dalle pubbliche amministrazioni*”.

Trattasi di interventi normativi che nel loro complesso rispondono all’esigenza di garantire maggiore correttezza nell’esercizio dei poteri pubblici e nell’impiego di risorse pubbliche.

Le principali novità del **d.lgs. 97/2016** riguardano il definitivo chiarimento sulla natura, sui contenuti e sul procedimento di approvazione del PNA e, in materia di trasparenza, la definitiva delimitazione dell’ambito soggettivo di applicazione della disciplina, la revisione degli obblighi di pubblicazione nei siti delle pubbliche amministrazioni unitamente al nuovo diritto di accesso civico generalizzato ad atti, documenti e informazioni non oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Si evidenzia che il d.lgs. 97/2016, nel modificare il d.lgs. 33/2013 e la l. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione. In particolare, il Piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall’organo di indirizzo. L’elaborazione del Piano presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice delle p.a. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, decisione che è elemento essenziale e indefettibile del Piano stesso e dei documenti di programmazione strategico-gestionale. Altro contenuto indefettibile del Piano riguarda la definizione delle misure organizzative per l’attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza. La soppressione del riferimento esplicito al Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, per effetto della nuova disciplina, comporta che l’individuazione delle modalità di attuazione della trasparenza non sia oggetto di un separato atto, ma sia parte integrante del Piano triennale per la prevenzione della corruzione come “*apposita sezione*” (impostazione invero già adottata da questo Ateneo). Quest’ultima deve contenere, dunque, le soluzioni organizzative idonee ad assicurare l’adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla normativa vigente. In essa devono anche essere chiaramente identificati i

---

<sup>1</sup> Piano Nazionale della Funzione Pubblica in data 11.09.2013; Piano Nazionale **2015** approvato con Delibera n. 12 del 28.10.2015 dell’Anac

responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.

Dal d.lgs. 97/2016 deriva anche l'intento di creare maggiore collaborazione tra le attività del Responsabile per la prevenzione della corruzione e quelle del Nucleo di Valutazione. Ciò al fine di sviluppare una sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione.

E' previsto infatti, da un lato, la facoltà del Nucleo di Valutazione di richiedere al Responsabile per la prevenzione della corruzione informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza. Dall'altro lato, è previsto che la relazione annuale del Responsabile per la prevenzione della corruzione, recante i risultati dell'attività svolta da pubblicare nel sito web dell'amministrazione, venga trasmessa oltre che all'organo di indirizzo dell'amministrazione anche al Nucleo di Valutazione.

Il decreto legislativo n. 97/2016 citato è entrato in vigore il 23 aprile 2016 ma per quanto riguarda i nuovi obblighi di pubblicazione in esso previsti e per quanto riguarda l'attuazione del diritto di accesso civico generalizzato produce i suoi effetti dal 23 dicembre 2016.

Il decreto prevedeva espressamente che ad esso sarebbero seguite apposite Linee guida dell'Anac che facessero chiarezza sui nuovi obblighi di pubblicazione nonché sulle situazioni sottratte al diritto di accesso civico generalizzato.

Tali Linee guida sono state emanate dall'Anac nella seduta del 28 dicembre 2016 e sono determinanti per guidare le amministrazioni negli adempimenti richiesti dalle norme. La disamina delle stesse verrà affrontata nel proseguo nell'ambito della presentazione delle misure in tema di trasparenza.

Con il nuovo Codice degli appalti il Governo ha recepito le tre direttive europee in materia di aggiudicazione dei **contratti di concessione**, di **appalti pubblici** e di **procedure d'appalto** degli enti erogatori nei settori dell'**acqua**, dell'**energia**, dei **trasporti** e dei **servizi postali**, ed ha operato il riordino di tutta la disciplina vigente. Numerose sono le novità del nuovo codice dei contratti pubblici, introdotte nell'ottica della semplificazione, dello snellimento dei procedimenti e **soprattutto della lotta alla corruzione**, attraverso l'incremento dell'efficienza amministrativa.

Si segnala in particolare che all'art. 29 – **Obblighi di trasparenza** viene statuito che tutti gli atti delle amministrazioni aggiudicatrici relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture, nonché relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere (...) devono essere aggiornati sul profilo del committente, nella sezione "Amministrazione trasparente" con l'applicazione delle disposizioni del d.lgs. 33/2013. Inoltre, al fine di consentire l'eventuale proposizione del ricorso di cui all'art. 120 del codice, devono essere pubblicati, nei successivi due giorni dalla data di adozione dei relativi atti, il provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali. E' ancora prevista la pubblicazione della composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti. Nella stessa sezione devono essere pubblicati anche i resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione.

Il 3 agosto 2016 l'Anac ha predisposto **l'aggiornamento per l'anno 2016 del Piano Nazionale Anticorruzione**. In tale documento viene data evidenza del fatto che l'analisi di un ristretto campione di PTPC adottati nel 2016 mette in luce che, nonostante alcuni significativi progressi, le difficoltà delle amministrazioni permangono; si ricorda infatti che già con l'aggiornamento 2015 al PNA (determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015) l'Anac aveva avuto consapevolezza delle difficoltà delle amministrazioni a compiere per intero questo percorso.

*“Tali difficoltà - dichiara l'Anac - non sembrano legate alla specifica complessità delle attività di prevenzione della corruzione da compiere, ma ad una più generale difficoltà nella autoanalisi organizzativa, nella conoscenza sistematica dei processi svolti e dei procedimenti amministrativi di propria competenza, nella programmazione unitaria di tutti questi processi di riorganizzazione.*

*Emerge un timido miglioramento dei livelli qualitativi dei PTPC, anche se l'analisi effettuata lascia intravedere ampi margini di miglioramento. Si continuano, tra l'altro, a rilevare criticità in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, così come nella governance generale del sistema e nella previsione, attuazione e monitoraggio delle misure, confermando una certa difficoltà nell'applicazione della normativa”.*

In effetti gli operatori si trovano di fronte a un tale insieme di norme (di carattere legislativo e non) che

presentano una portata innovativa di grande rilievo.

Ad esse si sono aggiunte nel solo mese di dicembre 2016, tre documenti dell'Anac che approfondiscono diversi e specifici aspetti delle novità introdotte dal d.lgs. 97/2016.

Si tratta delle già citate Linee guida dell'Anac sui nuovi obblighi di trasparenza introdotti dal d.lgs. 97/2016 “*Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*” adottate con delibera n. 1310 del 28.12.2016; delle *Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5, comma 2 del d.lgs. 33/2013* adottate con la determinazione n. 1309 del 28/12/2016 e infine delle **Linee guida recanti indicazioni sull’applicazione dell’art. 14 del d.lgs. 33/2013 (come modificato dall’art. 13 del d.lgs. 97/2016) pubblicate lo scorso 15 marzo.**

## 5.2. OGGETTO E FINALITA’

L’adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione è individuata dalla Legge 190/2012 quale principale e fondamentale misura di contrasto alla corruzione a cui è tenuta ogni singola pubblica amministrazione.

L’implementazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza è considerato un **obiettivo strategico** dell’Ateneo. Il rilievo di obiettivo strategico è stato riconosciuto – come già detto - nell’ambito del Piano Strategico 2017- 2019 e lo stesso è stato declinato in tre azioni strategiche che a loro volta si traducono in obiettivi operativi che sono assegnati agli Uffici dell’Amministrazione centrale e alle strutture didattico-scientifiche.

## 5.3. ANALISI DEL CONTESTO

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

L’analisi del rischio è preceduta dall’analisi del contesto esterno e dal contesto interno, quest’ultima con l’indicazione dei soggetti/attori delle azioni.

### 5.3.1. Analisi del contesto esterno.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2015 ha rilevato che l’analisi del contesto esterno effettuata dalle amministrazioni pubbliche nei loro Piani triennali risulta inadeguata o insufficiente nel 96,52% dei Piani analizzati e addirittura assente nell’84,46% dei casi. In sostanza è risultata inadeguata la capacità delle amministrazioni di leggere e interpretare le dinamiche socio-territoriali specifiche di ciascuna realtà.

Con l’aggiornamento per l’anno 2016 del Piano Nazionale Anticorruzione l’Anac ha riscontrato “*un indubbio sforzo da parte delle amministrazioni analizzate nel rispondere positivamente alle indicazioni dell’Aggiornamento 2015 al PNA. È cresciuta in modo significativo la percentuale delle amministrazioni che ha effettuato l’analisi del contesto esterno. Inoltre, sembrano migliorare anche i livelli qualitativi di tale analisi. Se è vero che il 24,7% delle amministrazioni ha realizzato l’analisi del contesto esterno in un’ottica di mera compliance e, quindi, con dati poco significativi, il 19,9% ha realizzato tale analisi dando anche evidenza dell’impatto dei dati sul rischio corruttivo per la propria organizzazione. Il restante 9,1%, pur avendo utilizzato dati significativi, non li ha interpretati alla luce delle dinamiche del rischio corruttivo per la propria organizzazione*”.

Al riguardo, in questa sede si richiamano i dati di carattere generale sulla criminalità presente nel territorio presentati nel precedente Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018. Tali dati evidenziavano che mentre fino a quale anno fa il territorio marchigiano presentava una situazione sicuramente migliore rispetto a quella di gran parte del resto del paese, già a partire dagli ultimissimi anni si assiste a un progressivo deterioramento di quella originaria condizione di relativa tranquillità della regione che tende – purtroppo – ad allinearsi a quella di regioni limitrofe, Abruzzo, Umbria ed Emilia – Romagna. E’ noto infatti che la criminalità organizzata di tipo mafioso tende ad espandersi in regioni diverse da quelle di provenienza, approfittando delle minori difese e della maggiore facilità di penetrazione dovute al deficit di conoscenza e di esperienza da parte

sia dell'opinione pubblica, che delle stesse istituzioni rappresentative locali.

Infatti anche nella Regione Marche le Forze dell'Ordine descrivono un progressivo aumento della presenza delle organizzazioni criminali italiane e straniere. Nell'ultima relazione del gennaio 2015 la DNA segnala che la Regione è esposta al potenziale rischio di infiltrazione della criminalità organizzata che potrebbe acquisire la gestione diretta e/o indiretta di alcune realtà economiche regionali e che costituiscono pertanto un vero e proprio pericolo per il tessuto socio-economico della Regione.

Tuttavia, tale situazione non sembra poter avere un effetto diretto sulle attività istituzionali dell'Università, trattandosi di dinamiche che coinvolgono interessi commerciali ed economici estranei in quanto tali alle attività didattiche e di ricerca.

### 5.3.2. Analisi del contesto interno

A seguito dell'emanazione dell'Aggiornamento 2015 al PNA, si era ribadita l'importanza di segnalare la complessità organizzativa dell'amministrazione in esame, attraverso l'esame della struttura organizzativa, dei ruoli e delle responsabilità interne, così come delle politiche, degli obiettivi e strategie dell'ente, anche utilizzando dati su eventi o ipotesi di reato verificatesi in passato o su procedure derivanti dagli esiti del controllo interno.

Tali aspetti erano stati descritti dall'Università Politecnica delle Marche nel proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018.

Il monitoraggio condotto dall'Anac nell'anno 2016 mostra *“come il 66% circa del campione di amministrazioni esaminate abbia segnalato nei propri PTPC 2016-2018 informazioni mirate alla comprensione della propria complessità organizzativa e l'8% circa ha utilizzato informazioni concernenti eventi o ipotesi di reato verificatesi in passato o su procedure derivanti dagli esiti del controllo interno. Con riferimento all'analisi (mappatura) dei processi organizzativi, focus del precedente monitoraggio, la situazione appare tendenzialmente stabile, non evidenziando particolari scostamenti tra i due monitoraggi. Nei PTPC analizzati, tendenzialmente, il numero medio di processi censiti per ciascuna area di rischio non supera le 10 unità, suggerendo un livello di analiticità piuttosto basso; a ciò si aggiunge, inoltre, che circa il 12% del campione ha individuato, per ciascun processo censito, sia le fasi sia i responsabili dell'attuazione, percentuale che aumenta al 19% circa, se si considera esclusivamente l'identificazione dei responsabili”*.

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 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 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.

Al riguardo 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.

La comunità accademica si è altresì 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. Anche il codice etico è pubblicato nella pagina “Amministrazione trasparente” alla voce “Disposizioni generali”.

L'attività amministrativa è essenzialmente concentrata in Amministrazione centrale ed è articolata in 12 Servizi.

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-politico-amministrativo>

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

Per quanto riguarda infine eventi di corruzione nel senso ampio considerato nel Piano Nazionale Anticorruzione o ipotesi di reato, si segnala che nel corso dell'anno 2016 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.

## 5.4.I Soggetti

### Gli organi di indirizzo politico.

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'Università Politecnica delle Marche sono in primo luogo gli organi di indirizzo politico, nel caso specifico il **Consiglio di Amministrazione**.

L'art. 1 comma 7 della legge 190/2012 statuisce infatti che l'organo di indirizzo politico individua, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione; il comma 8 dell'articolo citato statuisce che l'organo di indirizzo politico, su proposta del responsabile individuato ai sensi dal comma 7, entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta il Piano Triennale di prevenzione della corruzione.

Il Piano nazionale Anticorruzione statuisce altresì che l'organo di indirizzo politico adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che sono direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

### Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 ribadisce la centralità della figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione presso ciascuna amministrazione.

La figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione è stata interessata in modo significativo dalle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016. La nuova disciplina è volta a unificare in capo ad un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e a rafforzarne il ruolo, prevedendo che ad esso siano riconosciuti poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative.

La scelta di unificare in capo ad un unico soggetto le funzioni di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è in perfetta coerenza con l'eliminazione della predisposizione di un autonomo Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e la completa integrazione della definizione organizzativa dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati di cui al d.lgs. 33/2013 all'interno del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per l'Università Politecnica delle Marche è il Dott. Giorgio Barchiesi, Direttore Generale dell'Ateneo dal 1.09.2014.

Il Consiglio di Amministrazione lo ha nominato Responsabile della prevenzione della corruzione con delibera n. 102 del 13.02.2013. La nomina è stata comunicata all'Anac (allora Civit) con nota prot. n. 5414 del 21.02.2013. Il Dott. Giorgio Barchiesi ha assunto anche le funzioni di Responsabile per la Trasparenza con delibera n.537 del 2.10.2014 del Consiglio di Amministrazione.



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

- predispone ogni anno entro il 31 gennaio, coadiuvato dai diversi uffici dell'Ateneo, il Piano triennale di prevenzione della corruzione, 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;
- predispone entro il 15 dicembre di ogni anno una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione e la pubblica sul sito web alla pagina "Amministrazione trasparente";
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

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

- 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, nel Piano Nazionale Anticorruzione, viene segnalato che 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.

All'interno dell'Università, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza non dispone di un ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso. Tuttavia è stata creata già nel corso dell'anno 2015 una rete di Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza nonché un Gruppo di lavoro in tema di prevenzione della corruzione della trasparenza per supportare il Responsabile nei suoi compiti.

Presso le strutture didattico – scientifiche, quali Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione sono stati nominati i Direttori di Dipartimento e i Presidi delle Facoltà, coadiuvati dai rispettivi responsabili amministrativi; per l'Amministrazione centrale sono stati nominati Referenti i Capi Servizio e i Capi Centro.

Tali Referenti devono coordinarsi con il Responsabile per la prevenzione della corruzione 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.

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

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

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

Una trattazione più approfondita meritano gli **Organismi indipendenti di valutazione** che svolgono un ruolo determinante in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2015 già prevedeva precisi compiti in capo agli OIV (che per le Università prendono il nome di Nuclei di Valutazione), infatti era statuito che gli OIV partecipassero al processo di gestione del rischio e avessero uno specifico ruolo in tema di verifica della coerenza tra gli obiettivi di performance organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Le modifiche che il d.lgs. 97/2016 ha apportato alla l. 190/2012 rafforzano le funzioni già affidate agli OIV in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza dal d.lgs. 33/2013, anche in una logica di coordinamento con il Responsabile della prevenzione della corruzione e di relazione con l'ANAC. In linea con quanto già disposto dall'art. 44 del d.lgs. 33/2013, detti organismi, anche ai fini della validazione della relazione sulla performance, verificano che i Piani triennali di prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

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

In rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza l'OIV verifica i contenuti della relazione recante i risultati dell'attività svolta che il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza predispone e che, per effetto delle novità introdotte dal d.lgs. 97/2016 già illustrate, deve trasmettere anche all'OIV, oltre che all'organo di indirizzo. Nell'ambito di tale verifica l'OIV ha la possibilità di chiedere al Responsabile per la prevenzione della corruzione informazioni e documenti che ritiene necessari ed effettuare audizioni di dipendenti. Inoltre nell'ambito dei poteri di vigilanza e controllo attribuiti all'ANAC, l'Autorità può chiedere informazioni tanto all'OIV quanto al RPCT in merito allo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. Ciò in linea di continuità con quanto già disposto dall'art. 45, co. 2, del d.lgs. 33/2013, ove è prevista la possibilità per l'ANAC di coinvolgere l'OIV per acquisire ulteriori informazioni sul controllo dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza.

Resta fermo infatti il compito del Nucleo concernente l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza, previsto dal d.lgs. 150/2009.

## **5.5.L'ATTIVITA' DI ANALISI DEL RISCHIO**

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione deve contenere l'analisi del grado di esposizione al rischio di corruzione dei procedimenti svolti dall'amministrazione; già il primo Piano Nazionale Anticorruzione prevedeva che tale attività costituisse il "cuore" di ciascun Piano di prevenzione della corruzione.

Tuttavia l'aggiornamento per l'anno 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione registrava una generalizzata insufficiente analisi del rischio condotta dalle varie amministrazioni e raccomandava preliminarmente una mappatura completa dei processi da parte delle pubbliche amministrazioni e una conseguente più approfondita analisi dei rischi presenti nell'ambito degli stessi.

Il monitoraggio 2016 *“evidenzia un significativo miglioramento, con circa il 50% del campione che ha individuato gli eventi rischiosi per ciascun processo, di cui il 12% ha realizzato una puntuale analisi del rischio, attraverso l'identificazione delle loro cause, dato pressoché assente in precedenza. Anche con riferimento alla valutazione e ponderazione del rischio si evince, un seppur lieve, miglioramento. In particolare, si evidenzia un calo della percentuale di amministrazioni che non hanno effettuato alcun tipo di analisi, dal 31,5% dello scorso monitoraggio all'11% circa del monitoraggio 2016”*.



Con il primo Piano triennale di prevenzione della corruzione adottato da questo Ateneo per il triennio 2014-2016 è stata data evidenza delle aree esposte a maggior rischio di corruzione, tanto con riguardo alle attività amministrative quanto con riguardo alle attività didattiche e scientifiche ed erano state individuate le misure già in essere e quelle da attuare per contrastare il fenomeno, garantendo al contempo la prescritta coerenza con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo, primo fra tutti il Piano delle performance e il Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità.

Nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017 era previsto di approfondire l'analisi del rischio così come richiesto dal Piano Nazionale Anticorruzione, attraverso la responsabilizzazione e la maggiore partecipazione dei funzionari dell'amministrazione centrale e i Responsabili delle Strutture didattico - scientifiche.

In effetti nel corso dell'anno 2015 l'Ateneo ha potenziato il coinvolgimento delle strutture didattico - scientifiche e dei responsabili dei Servizi dell'Amministrazione centrale nelle attività di prevenzione della corruzione attraverso la formale individuazione dei **referenti** del Responsabile della prevenzione della corruzione e con la costituzione del **Gruppo di lavoro in tema di trasparenza e anticorruzione**.

**Si può affermare pertanto che l'Ateneo si è dotato delle misure organizzative necessarie per affrontare le nuove e più puntuali indicazioni fornite con il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione in tema di mappatura dei processi e analisi dei rischi ad essi connessi; di ponderazione degli stessi ai fini dell'individuazione delle misure di prevenzione più adeguate al grado di rischio rilevato.**

La previa mappatura dei processi è propedeutica, se non indispensabile all'analisi del rischio a cui gli stessi sono esposti.

Consapevole della necessità di questo approccio metodologico, per altro più volte indicato dalla stessa Anac come sopra rilevato, l'Ateneo ha individuato nell'ambito del Piano Integrato 2016, tra gli obiettivi operativi connessi all'obiettivo strategico "Miglioramento della cultura amministrativa", la mappatura dei processi.

Nell'ottica di una più ampia azione di riorganizzazione amministrativa, è stato infatti assegnato ad ogni struttura l'obiettivo di mappare almeno un processo di competenza.

Tale azione una volta compiuta diventa propedeutica e utile anche per l'analisi del rischio corruttivo, attività cui le pubbliche amministrazioni sono chiamate con riguardo a tutti i processi di loro competenza.

Si già evidenziato come vi sia un generalizzato ritardo di tutte le pubbliche amministrazioni su questo aspetto, ritardo che l'Anac stessa ricollega ad una oggettiva difficoltà riscontrata tra gli operatori di autoanalisi organizzativa, per far fronte alla quale si è proposta di affiancare le amministrazioni in questa operazione.

L'aggiornamento per l'anno 2016 del Piano Nazionale Anticorruzione in coerenza a questo approccio contiene, oltre alla prima sezione di carattere generale, sette sezioni, e ciascuna di esse è rivolta a una determinata tipologia di amministrazione pubblica. Ad oggi non vi sono delle disposizioni specifiche con riguardo alle università le cui peculiarità sono però innegabili.

L'Ateneo nel corso dell'anno 2016 ha avviato una attività di mappatura che può dirsi sperimentale, in quanto l'attività ha riguardato alcuni specifici processi ed è stata "guidata" da un esperto nell'ambito di un corso di formazione organizzato dal Co.In.Fo. al quale hanno partecipato i responsabili dei procedimenti amministrativi. Alla mappatura di tali processi è stata associata anche la specifica e corrispondente analisi del rischio.

Tale sperimentazione "guidata" di mappatura ha permesso agli attori coinvolti di prendere confidenza con la metodologia da applicare e quindi questo permetterà di completare la mappatura dei processi entro il corrente anno 2017.

Tuttavia dove registrarsi un inevitabile slittamento dei tempi previsti nel precedente Piano triennale per la prevenzione della corruzione, nel quale era stato previsto di completare la mappatura entro l'anno 2016 per poi procedere con la predisposizione e adozione di un sistema di trattamento del rischio "tarato" alle esigenze riscontrate.

### **5.5.1. Le aree di rischio**

La legge 190/2012 ha già individuato quattro aree di rischio ritenendole comuni a tutte le amministrazioni e che riguardano: i processi finalizzati all'acquisizione e progressione del personale; i processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici; i processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi

di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario e con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Con riguardo ai suddetti processi tale Ateneo ha già evidenziato nei precedenti Piani come il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo così come riconosciuto dal legislatore sussiste anche per i procedimenti adottati dall'Università Politecnica delle Marche e ha altresì evidenziato quali strumenti regolamentari adottati al fine di eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione.

Inoltre, l'Ateneo già nel primo Piano di prevenzione della corruzione ha dato contezza del diverso grado di rischio di esposizione al fenomeno corruttivo rilevato con riguardo a tutti gli altri procedimenti di sua competenza e tale analisi è già stata riportata nel precedente Piano Integrato. Pertanto in questa sede ci si limita a rinviare a quanto ivi già illustrato.

**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.

## **5.6. L'ATTIVITA' 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.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 rileva come *“La programmazione delle misure generali ha registrato un certo livello di miglioramento, anche se in diversi PTPC risultano solo elencate e solo in una minoranza sono indicati tempi, responsabili, 11 indicatori di monitoraggio e viene data evidenza della loro attuazione. Aumentano le amministrazioni che menzionano le misure specifiche, anche se è limitato il loro approfondimento”*.

Nel corso dell'anno 2016 l'Ateneo, sulla base della propria analisi dei rischi, ha gestito con specifica attenzione quei procedimenti ritenuti maggiormente esposti al possibile rischio di corruzione e si torna a segnalare, come già fatto nei Piani precedenti che tutti procedimenti di competenza sono disciplinati da specifiche normative di settore di valenza nazionale alle quali l'Università Politecnica delle Marche dà piena e completa applicazione; i procedimenti sono altresì presidiati da misure regolamentari e organizzative attuate da tempo che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione. Tali norme regolamentari sono soggette a costante, continuo e tempestivo aggiornamento al fine di orientare l'azione amministrativa nel modo più corretto e renderla aderente ai continui interventi normativi.

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

Al riguardo si segnala infatti che le misure di prevenzione della corruzione programmate nel precedente Piano, hanno avuto attuazione nel corso dell'anno 2016.

### **La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione**

Si indicano le azioni per la prevenzione della corruzione alle quali si intende dare attuazione entro il presente anno.

- Attuazione nuove disposizioni del d.lgs. 97/2016
- Attuazione nuova delibera Anac riguardante l'applicazione normativa anticorruzione e trasparenza enti partecipati

- Attività successive alla cessazione dal servizio: ai sensi dall'art. 53, comma 16 – *ter* introdotto dall'art. 1 comma 42, lettera 1, della legge 190/2012 “i dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del d.lgs. 165/2001, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti con violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti
- Introduzione della rotazione quale principio organizzativo finalizzato anche alla prevenzione della corruzione.
- Organizzazione della giornata della Trasparenza, quale strumento di condivisione con gli stakeholders della politiche dell'Ateneo a 360 gradi e come momento di ascolto delle esigenze degli stessi.

## 5.7.LA TRASPARENZA

La trasparenza è una misura di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione.

La totale trasparenza sulle azioni, i procedimenti, i dati dell'organizzazione è uno degli strumenti fondamentali di carattere trasversale per eliminare ogni più possibile elemento di opacità nella gestione delle risorse pubbliche, garantendo al contempo il loro migliore utilizzo per le finalità istituzionali.

L'Anac raccomanda, quindi, alle amministrazioni e a tutti gli altri soggetti destinatari del Piano Nazionale Anticorruzione di rafforzare tale misura nei propri Piani per la prevenzione della corruzione. Si già evidenziato come, in materia di trasparenza, il d.lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni; in particolare, come sopra accennato, si è disposta la confluenza dei contenuti del Programma per la trasparenza e l'integrità all'interno del Piano di prevenzione della corruzione in una apposita sezione.

In questa sezione dedicata alla trasparenza vanno indicati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del d.lgs. 33/2013 e ciò indubbiamente in un'ottica di responsabilizzazione maggiore delle strutture interne delle amministrazioni ai fini dell'effettiva realizzazione di elevati standard di trasparenza.

In ossequio a quanto appena evidenziato il presente capitolo rappresenta il contenuto delle azioni che l'Ateneo ha compiuto e intende compiere in materia di trasparenza.

### *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.

Sin dall'entrata in vigore del d.lgs. 150/2009 prima e del d.lgs. 33/2013 l'Università Politecnica ha dato attuazione alle istanze in tema di trasparenza ivi contenute con l'adozione del primo Programma per la Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2012-2014; le relative azioni sono state implementate nel corso dell'anno 2013 con l'aggiornamento del Programma per il triennio 2013-2015; sono state quindi estese alle strutture didattico – scientifiche nel corso dell'anno 2014 in attuazione del Programma approvato per il triennio 2014-2016 attraverso la creazione di una pagina del sito di ciascuna struttura dedicata alla trasparenza che le stesse alimentano in autonomia e vanno ad arricchire mediante collegamento ipertestuale la sezione “Amministrazione trasparente” del sito web di Ateneo; sono state ulteriormente potenziate in attuazione a quanto previsto nel Programma 2015-2017, e in ultimo sono state integrate come richiesto dall'Anac con le misure di prevenzione della corruzione attraverso l'adozione di un unico documento Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità 2016-2018 e soprattutto con quelle connesse alla performance con l'adozione del Piano Integrato 2016 così come richiesto dall'Anvur.

Nel corso dell'anno 2016 è continuata l'attività di potenziamento delle misure in tema di trasparenza, principalmente attraverso l'implementazione della pubblicazione dei dati in “Amministrazione trasparente”.

L'attività preponderante è costituita dall'opera di costante aggiornamento dei dati già pubblicati; alcuni dati

richiedono un aggiornamento annuale come ad esempio i dati sugli organi di indirizzo politico, i dati sugli affidamenti di lavori, servizi e forniture; altri richiedono un aggiornamento semestrale per esempio quelli sui provvedimenti finali dei procedimenti amministrativi indicati dall'art. 23 adottati dai Dirigenti e dagli organi di indirizzo; per la quasi Ogni ufficio ha la responsabilità di mantenere aggiornati i dati di propria competenza totalità degli altri dati l'aggiornamento deve essere tempestivo.

Infatti a partire dalla data di entrata in vigore del d.lgs. 33/2013, il Direttore Generale ha organizzato delle riunioni con i responsabili di tutti i Servizi dell'Amministrazione centrale per condividere un metodo di lavoro in tema di trasparenza.

Sin dall'inizio è stato predisposto un elenco degli adempimenti previsti dal decreto in parola con l'indicazione delle aree di competenza di ciascun Servizio e attraverso un cronoprogramma condiviso (e contenuto nel Programma) si stanno affrontando gli adempimenti richiesti dal decreto legislativo 33/2013.

Tale azione è stata potenziata nel corso dell'anno 2015 come già detto mediante la costituzione del Gruppo di lavoro anticorruzione e trasparenza e soprattutto con **la mappatura degli obblighi di pubblicazione previsti dal decreto legislativo 33/2013 ed elencati analiticamente nell'allegato 1 della delibera Anac n. 50/2013, con l'esatta definizione per ciascuno di essi del contenuto, della norma di riferimento, del termine di aggiornamento e soprattutto dell'Ufficio e/o Struttura che nell'Università Politecnica delle Marche è responsabile della sua pubblicazione e aggiornamento.**

**Tale documento, dopo essere stato condiviso con gli uffici, era stato allegato al Programma per la Trasparenza 2016-2018 quale formale individuazione delle responsabilità dei vari uffici nella pubblicazione e aggiornamento dei dati, quale fondamentale misura organizzativa per garantire un puntuale adempimento degli obblighi di trasparenza, perfettamente in linea e con largo anticipo su quanto ora è previsto dal d.lgs. 97/2016.**

Pertanto si allega al presente Piano con specifico riferimento alla presente sezione la tabella 3 la quale contiene la mappatura degli obblighi di pubblicazione **aggiornati ai nuovi obblighi introdotti dal d.lgs. 97/2016** così come analiticamente riepilogati dall'Anac nell'allegato alle Linee guida adottate con la delibera 1310 del 28.12.2016.

Gli uffici che in tale documento sono indicati come responsabili della trasmissione dei dati sono gli uffici che, in base ai provvedimenti generali organizzativi di attribuzione delle competenze, hanno a disposizione le informazioni e quindi raccolgono, producono o elaborano il dato.

Ai fini della costruzione delle infrastrutture applicative strumentali alla pubblicazione dei dati, sarà referente il Centro Servizi Informatici. Per quanto concerne invece la richiesta di inserimento e l'aggiornamento dei contenuti pubblicati, saranno responsabili i singoli uffici che hanno la disponibilità dei relativi dati così come indicato del documento allegato alla presente Sezione.

### ***Il nuovo anno***

Entro i primissimi mesi del presente anno verranno apportate alle sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo le modifiche e integrazioni necessarie così come indicate nel citato allegato della delibera dell'Anac.

Verrà nel contempo garantito l'aggiornamento costante della sezione "Amministrazione trasparente" così come sempre fatto per garantire un alto livello di trasparenza.

Tutte le pagine sono realizzate ed adeguate alle "Linee Guida Siti Web" in relazione alla trasparenza e ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, al loro aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. Nel corso del triennio si provvederà ad adeguare le eventuali parti non ancora conformi.

Per ogni informazione pubblicata viene individuato l'anno e il periodo di riferimento e sarà inoltre corredato dalla storia delle revisioni, che contenga la data di pubblicazione e le caratteristiche di ogni revisione.

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

I contatti e le modalità di esercizio del diritto di accesso civico sono pubblicate al seguente link:

<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/908010013400/M/908910013400/T/Accesso-civico>

Al termine di ciascun anno viene effettuata una rendicontazione sull'effettivo utilizzo di tale strumento da parte

dell'utenza, dando evidenza del numero di accessi effettuati e dei relativi esiti inclusa la tempistica: nel corso dell'anno 2016 non si sono registrate domande di accesso civico.

Nel corso dell'anno 2017, in ossequio alle indicazioni fornite dall'Anac con la delibera n. 1318 del 28.12.2016 verranno pubblicate le informazioni per l'esercizio dell'accesso civico generalizzato introdotto dal d.lgs. 97/2016.

### ***Dati ulteriori***

Nella sezione dati ulteriori l'Ateneo ha già pubblicato diverse informazioni.

Sono altresì pubblicati i dati sulle "auto blu" e sulla banca dati della ricerca.

In particolare la banca dati della ricerca è sistema informativo web-based sulle competenze presenti nell'Università e sulle attività di ricerca in corso accessibile on-line anche dall'esterno.

Il servizio offre la possibilità di interrogare il database delle competenze e delle attività di ricerca che l'Università Politecnica delle Marche presenta e svolge all'interno delle sue strutture. Ai fini della ricerca, si può segnalare la Struttura di ricerca oppure, in alternativa, il termine o l'argomento della ricerca e i risultati vengono presentati secondo la seguente classificazione:

- **Strutture di Ricerca:** elenco di tutte le strutture di ricerca (Dipartimenti ed Istituti) che presentano nei loro progetti e/o nei loro gruppi di ricerca il termine inserito;
- **Progetti di Ricerca:** elenco di tutti i progetti di ricerca avviati e/o conclusi che presentano nel loro ambito scientifico il termine inserito;
- **Docenti:** elenco di tutti i docenti e ricercatori che presentano, nella descrizione del loro ambito di lavoro, il termine inserito.

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

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

## **5.8.MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto del Gruppo di Lavoro Anticorruzione e Trasparenza.

Si prevede di realizzare un incontro infrannuale dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. Di tale incontro verrà dato riscontro al Nucleo Interno di Valutazione.

L'attività di monitoraggio deve basarsi anche sugli specifici compiti di segnalazione che gravano sui Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione.

I Referenti sono infatti tenuti a segnalare immediatamente al Responsabile per la prevenzione della corruzione eventuali situazioni di irregolarità di cui dovessero venire a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

In data 16.01.2017 il Responsabile per la prevenzione della corruzione ha pubblicato la Relazione sui risultati dell'attività svolta nel corso dall'anno 2016 secondo il format fornito dall'Anac (pubblicata 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 agli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge (per l'anno 2017 l'attestazione deve avvenire entro il 31.03.2017) e gli esiti vengono pubblicati a questo link:

<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/913010010400/M/894010010400/T/Attestazioni-OIV-o-struttura-analoga>