



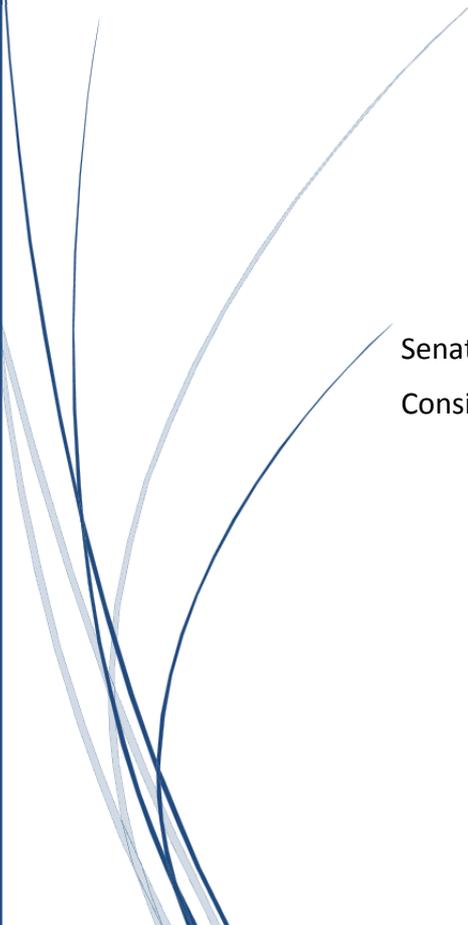
Documento di Programmazione Integrata



Anni 2018-2020

Senato Accademico del 30.01.2018

Consiglio di Amministrazione del 31.01.2018



Università Politecnica delle Marche

Sommario

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO	4
1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO	8
1.1. Chi siamo	8
1.2. Mandato istituzionale e missione	12
1.3. Gli stakeholder	12
1.4. L'Ateneo "in cifre"	16
2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018	17
Cos'è il piano strategico.....	17
Premessa	17
Il processo di definizione degli obiettivi strategici.....	18
Documenti consultati	20
Le aree strategiche	24
I. Ricerca scientifica	25
II. Offerta formativa e diritto allo studio	28
III. Trasferimento tecnologico e public engagement	31
IV. Internazionalizzazione	35
V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa	38
Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi	43
3. PIANO INTEGRATO	48
3.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa: la performance organizzativa e la performance individuale	48
3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università	50
<i>Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018.</i>	50
OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.	50
OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.	53
OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.	56
3.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo	58
3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche	59
3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane	62
3.1.5. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza	63
3.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione	65

3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e Benessere organizzativo.....	66
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.	68
5. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2018-2020	69
5.1. Quadro normativo.....	69
5.2. ANALISI DEL CONTESTO.....	71
5.2.1. Analisi del contesto esterno.....	71
5.2.2. Analisi del contesto interno	71
5.3. I Soggetti	72
5.4. L'ATTIVITA' DI ANALISI DEL RISCHIO	75
5.4.1. Le aree di rischio	75
5.5. L'ATTIVITA' DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	82
La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione	84
5.6. LA TRASPARENZA	85
<i>Il lavoro svolto</i>	85
<i>Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico e l'accesso civico generalizzato.</i>	86
<i>Dati ulteriori</i>	86
5.7. MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	87

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, programmazione economico-finanziaria e delle risorse umane dell'Ateneo e di interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente.

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

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

Il Documento di programmazione Integrata 2018-2020 nasce sulla traccia dell'esperienza maturata in fase di costruzione del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, prima esperienza compiuta e completa di programmazione integrata che, inserendosi nella programmazione Strategica 2017-2019, ha rappresentato un progetto ambizioso ma necessario per consentire di indirizzare l'Ateneo verso una programmazione coerente ed efficace.

Il Documento di Programmazione Integrata 2018-2020 in coerenza con i principi sopra enunciati ed espressi già con la programmazione 2017-2019 intende:

- integrare il Piano Strategico (aggiornamento anno 2018) con la Programmazione Triennale Strategica degli Atenei di cui alla legge 43/2005 in conformità alle Linee Guida del MIUR emanate con DM 635/2016;
- integrare la programmazione strategica con le Politiche della Qualità in osservanza delle linee guida dell'ANVUR del 22 dicembre 2016 e del 10 agosto 2017 sul nuovo sistema di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio;
- sviluppare il collegamento tra la definizione degli **obiettivi** e l'allocazione delle risorse/**gestione del budget**;
- interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente;
- dare evidenza di una **cultura della pianificazione** che ricomprenda in un **disegno unico** le specifiche attività della **componente accademica e tecnico-amministrativa** (cfr. *LG ANVUR gestione ciclo performance Università*);
- fornire una programmazione operativa coerente con quella strategica attraverso la costruzione dell'albero della performance a cascading e quindi la effettiva integrazione degli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Centri di Servizi e delle Strutture Didattico-scientifiche con gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- favorire il cosiddetto allineamento organizzativo attraverso l'enunciazione di cosa ci si aspetta da tutti coloro che operano nell'Ateneo (chi fa che cosa);
- comporre in un quadro unitario e sistemico, le due anime storiche dell'Università: il mondo accademico-scientifico e quello tecnico-amministrativo;

- accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione e assicurare una maggiore coerenza interna tra la fase di 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. Dal Piano Strategico al Documento di programmazione Integrata

La programmazione integrata dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2018-2020 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, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio".

Nel Documento di programmazione Integrata trovano posto anche gli aggiornamenti per l'anno 2018 al Piano Strategico elaborati per tenere conto dei riflessi sulle principali linee di sviluppo dell'Ateneo derivanti dai cambiamenti di scenario legati alle variabili esterne e interne che caratterizzano la definizione della strategia dell'Ateneo, pur mantenendo la sua struttura funzionale e temporale. Le riflessioni operate in fase di stesura dell'aggiornamento al Piano Strategico hanno avuto inoltre delle inevitabili ricadute sulla stesura del Documento di programmazione Integrata.

Il percorso logico per la redazione del Documento di Programmazione Integrata

Per la redazione del Documento di Programmazione Integrata 2018-2020 l'Ateneo ha coinvolto tutte le strutture amministrative attraverso l'organizzazione di incontri guidati con i Responsabili Amministrativi dei Centri di Gestione, i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo, i Responsabili delle Divisioni e i Responsabili degli Uffici per illustrare la tempistica e il processo della programmazione integrata per gli anni 2018-2020. Non sono mancati inoltre momenti di confronto con diversi Presidi di Facoltà/Direttori e Responsabili della qualità delle strutture didattico-scientifiche. Partendo dal Piano Strategico 2017-2019, dagli aggiornamenti 2018 al medesimo, e dai risultati ottenuti nell'anno 2017 è stato illustrato e condiviso con le strutture amministrative il processo a cascading, esteso a tutti i livelli dell'organizzazione, con il quale ciascuna struttura potrà, attraverso i propri obiettivi operativi, contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo.

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-ottimizazioni 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 e s.m.i, (in particolare il D. Lgs n. 74/2017) "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"** che introduce per le amministrazioni pubbliche il collegamento tra programmazione strategica, programmazione finanziaria e performance e definisce all'art. 10, comma 1, lettera a) il Piano della performance come "documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b),)) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".
- ✓ **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 la "adozione di un piano economico-finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo" e la predisposizione di un piano triennale per la programmazione del personale docente e tecnico amministrativo.
- ✓ **Decreto legislativo del 27 gennaio 2012 n. 18** che stabilisce "al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili" l'obbligo per le Università di adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevedendo la redazione entro il 31 dicembre di ogni anno del **Bilancio Unico d'Ateneo** (di previsione triennale e d'esercizio).

- ✓ **Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19** “Valorizzazione dell’efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università ...”.
- ✓ **Legge 6 novembre 2012, n.190 e s.m.i.** recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella Pubblica Amministrazione” che introduce un **sistema organico di prevenzione della corruzione**, il cui aspetto caratterizzante consiste nell’articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.
Ad un primo livello, quello “nazionale”, il Dipartimento della Funzione Pubblica predispose, sulla base delle linee di indirizzo adottate da un Comitato interministeriale, il Piano Nazionale Anticorruzione. Il Piano è poi approvato dalla Civit, ora Anac individuata dalla legge quale Autorità Nazionale Anticorruzione.
Al secondo livello, quello “decentrato”, ogni amministrazione pubblica, tra cui le università, definisce un proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano nazionale Anticorruzione, effettua l’analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Questa articolazione risponde alla necessità di conciliare l’esigenza di garantire una coerenza complessiva del sistema a livello nazionale e di lasciare autonomia alle singole amministrazioni per l’efficacia e l’efficienza delle soluzioni.
- ✓ **Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33** recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni” nel quale vengono collegate le misure del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione al Programma Triennale della Trasparenza e dell’Integrità di cui il Programma stesso può costituire una sezione.
- ✓ **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** e del 10 agosto 2017 *in materia di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio*”;
- ✓ **La legge n. 124 del 7/8/2015** di riforma della Pubblica Amministrazione e relativi decreti delegati tra i quali, in particolare, il D. Lgs. n. 74/2017 con il quale il Governo modifica e integra il decreto sulla produttività del lavoro pubblico, D. Lgs. 150/2009, prevedendo tra l’altro, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, l’introduzione della categoria degli “obiettivi generali”, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali, e il riconoscimento di un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
- ✓ **Il documento ANVUR “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”** con il quale l’ANVUR ha formulato le prime riflessioni sulle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 74/2017 al D. Lgs. 150/2009;
- ✓ **La “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”** approvato dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20/12/2017 con la quale l’ANVUR ha integrato le suddette Linee Guida in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017

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 – Aggiornamento 2018**.

La terza è costituita dal **Piano Integrato 2018-2020**.

La quarta parte contiene il riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall’Università Politecnica delle Marche.

La quinta riporta integralmente il **Piano per l’Anticorruzione e la Trasparenza 2018-2020**.

1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

1.1. Chi siamo

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

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

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

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

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

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

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

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

I Dipartimenti sono 12 denominati come segue:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ad ottobre 2017 si è compiuta una tappa fondamentale nel processo di riorganizzazione dell'Amministrazione dell'Università. Con ordinanza Dirigenziale n. 595 del 29/9/2017 (con decorrenza 1/10/2017) l'Università ha infatti provveduto a ridisegnare l'intera mappa delle competenze delle strutture dell'Amministrazione Centrale e a dare coerenza alla nuova organizzazione prevedendo un organigramma composto da Unità Organizzative con caratteri distintivi come sotto esplicitato:

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

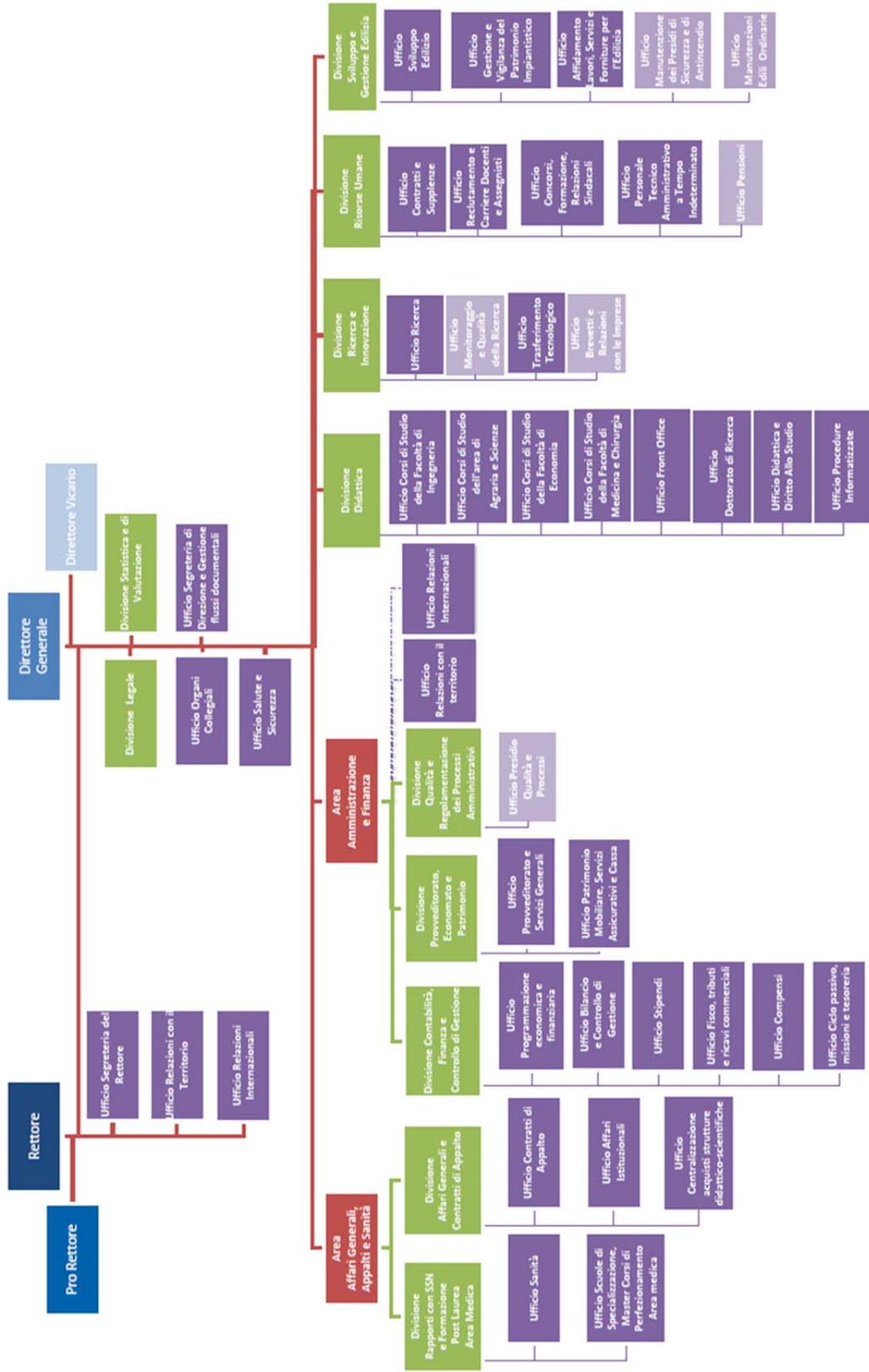
Nel nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale sono state dunque previste le seguenti Unità Organizzative, così denominate e con a capo le seguenti figure:

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

Si è quindi completato il processo di riorganizzazione di tutti gli uffici dell'Amministrazione Centrale nel loro complesso, riunendo in un unico provvedimento tutte le modifiche e integrazioni intervenute.

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

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



1.2. Mandato istituzionale e missione

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

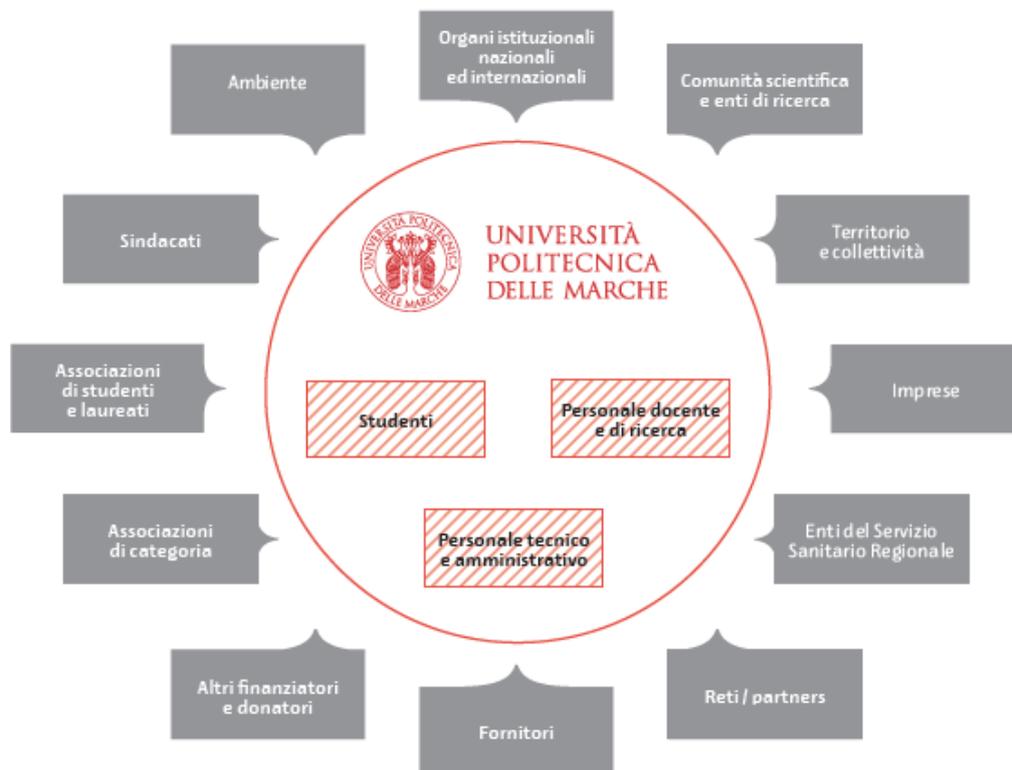
L'Università, in particolare, come afferma l'art. 1 dello Statuto,

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

1.3. Gli stakeholder

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

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



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

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

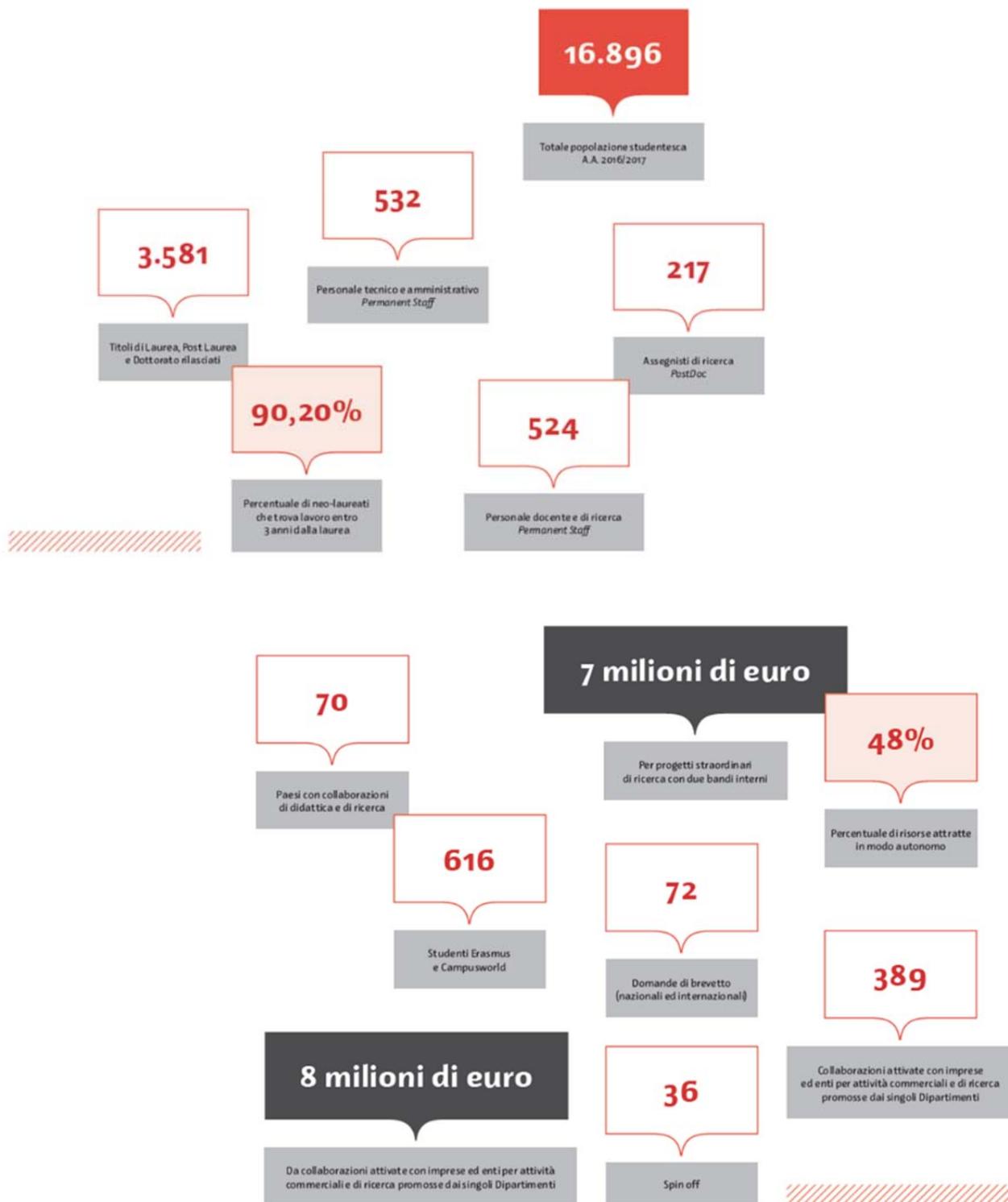
- **comunità scientifica ed enti di ricerca:** fanno parte di questo gruppo tutti gli enti (atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici) che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca, non solo regionale, ma anche nazionale e internazionale, con cui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

tirocinio previste nei diversi corsi di laurea, nonché per gli adempimenti (anche di carattere amministrativo) inerenti ai percorsi di carriera degli studenti iscritti alle scuole di specializzazione dell'area medica, ai master e ai corsi di perfezionamento attivati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia.

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

1.4. L'Ateneo "in cifre"

In questo paragrafo vengono illustrati in estrema sintesi alcuni dati significativi dell'Ateneo tra i quali, in particolare, quelli relativi alla popolazione studentesca, alle risorse umane, ed alle risorse economiche, relativi all'anno solare 2016 e all'anno accademico 2016/2017, in coerenza con il Bilancio sociale 2016.



2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018

Cos'è il piano strategico

È il documento di programmazione che:

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

Premessa

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

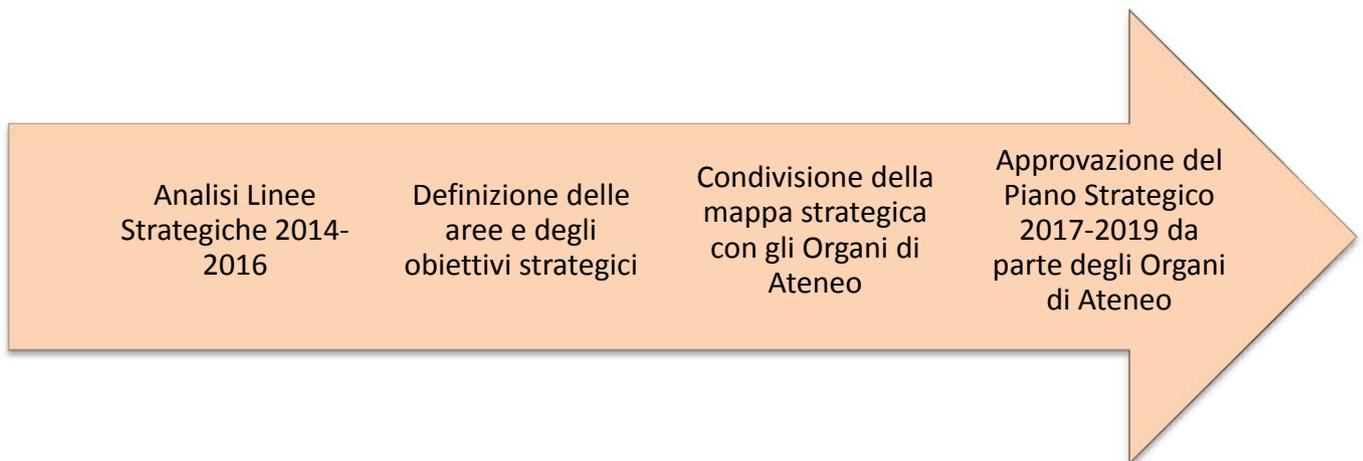
Sapere cosa avverrà nei prossimi anni è complesso. Viviamo sicuramente un momento di trasformazione, dove l'Università deve riaffermare il suo ruolo fondamentale affinché attraverso il perseguimento delle sue funzioni primarie di didattica e di ricerca possa formare le nuove generazioni fornendo loro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

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

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

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

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



Il processo di definizione degli obiettivi strategici

Le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano Strategico sono partite dall'analisi del precedente ciclo di programmazione con l'obiettivo di impostare una nuova pianificazione strategica in linea con i punti di forza e di debolezza, con le idee innovative e le priorità individuate dall'Ateneo. Sono prese in considerazione le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università 2016-2018 definite dal MIUR con D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, il D.M. 987 del 12.12.2016 "Autovalutazione, Valutazione, Accredimento 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 Accredimento ANVUR.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Documenti consultati

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

1. il quadro normativo più recente, con particolare riferimento alla normativa relativa al sistema universitario ed alle pubbliche amministrazioni;
2. le Linee Generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati approvate con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 635 dell'8 agosto 2016 e il Decreto Direttoriale n. 2844 del 16 novembre 2016 relativo alle modalità di attuazione della programmazione triennale;
3. il Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio n. 987 del 12 dicembre 2016;
4. Linee guida per l'accreditamento iniziale dei Corsi di Studio da parte delle Commissioni di Esperti della Valutazione ai sensi dell'Art. 4, comma 1 del Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016, n. 987;
5. il Piano Strategico UnivPM 2014-2016;
6. le linee generali del Piano Strategico 2017-2019 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016;
7. il Piano Strategico 2017-19;
8. il Piano Integrato UnivPM 2016;
9. il Documento di Programmazione Integrata 2017-19;
10. la Relazione sulla Performance 2016;
11. il Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
12. Il Piano nazionale Anticorruzione 2017;
13. gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato e in particolare nel corso del 2016;
14. il programma per l'attuazione degli obiettivi A, B e C - di cui al D.M. 635/2016 - approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16/12/2016;
15. le Linee generali di indirizzo 2016_18 – Ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle università, prot. n. 264 del 12.05.2017;
16. il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR pubblicato a dicembre del 2016;
17. la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul sistema AVA del 14.06.2016 ed in particolare i pareri del Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance;
18. la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione sul sistema AVA del 18.10.2017 ed in particolare i pareri del Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance;
19. la Relazione sulla valutazione della didattica da parte degli studenti a.a. 2015/16 del Nucleo di Valutazione del 27.04.2017;
20. l'Indagine sui Laureandi dell'Università Politecnica delle Marche Almalaurea a.s. 2015 a cura del Nucleo di Valutazione;
21. Il Rapporto di Riunione di Chiusura Italcert n. 873 del 1 dicembre 2016;
22. i Rapporti di Riunione Chiusura Italcert n. 645 del 17 maggio 2017 e n. 1207 del 6 dicembre 2017;
23. le Banche Dati RAD e SUA-CdS a.a. 2017/2018 e 2018-19- note operative;
24. il Bilancio attività PQA 2016 e Obiettivi anno 2017 anche alla luce delle nuove Linee Guida ANVUR;
25. il Bilancio di previsione annuale 2017 e triennale 2017-2019;
26. il Bilancio di previsione annuale 2018 e triennale 2018-2020;
27. Piano delle opere 2017-2019;
28. i Verbali dei Panel per area strategica;

29. le relazioni inviate dai Delegati del Rettore sulle attività e i risultati raggiunti presentate nel 2017;
30. La Relazione del Direttore Generale - anno 2016 del 23/6/2017;
31. gli attuali protocolli d'intesa con la regione Marche in materia di sanità, finanziamento delle Scuole di Specializzazione, professioni sanitarie;
32. la Relazione 2016 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell' "Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti";
33. il Piano triennale di Azioni Positive UNIVPM 2016-2018;
34. Rapporto Valutazione della Qualità della Ricerca VQR 2011-14;
35. Normativa sui Dipartimenti di eccellenza: legge 232/2016 e D.M. 11/5/2017 n. 262;
36. la Relazione finale della CEV relativa alla visita in loco - 7-11 novembre 2016 - per l'accreditamento periodico UNIVPM del 6.12.2017;
37. Il Rapporto ANVUR "Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio", approvato dal Consiglio Direttivo il 29.11.2017.

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

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

Figura 2 – Analisi SWOT

PUNTI DI DEBOLEZZA

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

PUNTI DI FORZA

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

RISCHI

- Incertezza e tendenza alla contrazione delle risorse pubbliche (in particolare FFO e finanziamenti sulla ricerca) destinate al sistema universitario nazionale
- Continui cambiamenti normativi che limitano la capacità di spesa e di investimento dell'Ateneo
- Calo delle iscrizioni ai corsi universitari a livello nazionale e maggiore tensione competitiva
- Adozione di requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi di studio che, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità dell'offerta formativa anche in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di positive opportunità occupazionali;
- 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.

Le aree strategiche

Le 5 aree strategiche per il triennio 2017-2019



I. Ricerca scientifica

Promuovere la ricerca dell'Ateneo ad impatto globale.

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Strumenti di benchmarking per stimolare la competizione sulla produzione scientifica

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo

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

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

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

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

Indicatori:

- Reti create

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

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

Indicatori:

- Congressi internazionali organizzati

II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Saranno favoriti nuovi progetti didattici in grado di valorizzare l'interdisciplinarietà coinvolgendo più Facoltà e

Dipartimenti per soddisfare specifici bisogni formativi rilevati sul territorio o frutto dei primari ambiti di ricerca dell'Ateneo.

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Studenti partecipanti al cLAB

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

Per una conoscenza contaminante (o diffusa).

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

L'Ateneo ha ormai maturato sufficiente esperienza e consapevolezza nei confronti del trasferimento tecnologico e della condivisione della conoscenza, 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 al fine di incentivare imprenditorialità ad elevato contenuto tecnologico e valorizzare giovani talenti dell'Ateneo in percorsi di crescita esterna.

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Iniziative di animazione e formazione realizzate

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

Intensificare le interazioni fra Università e Regione da una parte e dall'altra tra Università e le Aziende Ospedaliere presso cui svolge attività integrata, prima fra tutte l'Azienda Ospedaliero Universitaria AOU, rappresenta uno strumento efficace per incidere nelle politiche del sistema sanitario regionale. A

tale proposito sarà opportuno stimolare un miglioramento della capacità decisionale della commissione paritetica Regione Marche – Università

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

IV. Internazionalizzazione

Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità.

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

Si intende favorire lo scambio di docenti nel quadro generale dell'integrazione dei percorsi di studio nell'Unione Europea. Tale attività sarà svolta cercando anche delle sinergie con gli enti locali, con le forze imprenditoriali e produttive e con le istituzioni addette alla promozione culturale. L'obiettivo è quello di favorire una crescita del territorio regionale così come prevede il programma Horizon 2020 (*Connecting Universities to Regional Growth*). Le collaborazioni scientifiche internazionali andranno opportunamente

incentivate per creare condizioni di “contaminazione” culturale utili a valorizzare le attività dei territori regionali e che possono trovare nelle collaborazioni con le Università nazionali e con quelle di altri paesi opportunità di sviluppo e crescita.

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

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

Obiettivi strategici:

IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell’Ateneo

IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

Obiettivo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell’Ateneo

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

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

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

Indicatori:

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

Obiettivo IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

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

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

Si procederà inoltre ad una rivisitazione dei Regolamenti didattici di Facoltà o dei Corsi di Laurea per

evitare possibili scollamenti relativamente ai periodi di mobilità internazionale effettuati dagli studenti (Erasmus e altri programmi) e il riconoscimento degli stessi.

Indicatori:

- Regolamenti revisionati
- CFU conseguiti all'estero

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

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

Indicatori:

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

Azione IV.2.3. Rafforzare la cooperazione internazionale

Incrementare gli accordi bilaterali e potenziare la partecipazione a organizzazioni internazionali aumentando le possibilità per gli studenti dell’Ateneo di avere opportunità di scambio internazionale. Inoltre saranno programmate azioni in grado di migliorare l’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 se stessi, ma i processi che li creano ad assicurare il successo nel lungo periodo.

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

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

Obiettivi strategici:

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

V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

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

V.4 Comunicazione

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Esami registrati in formato digitale

Obiettivo V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

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

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

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

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

Indicatori:

- Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo
- Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi 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 a un uso efficace ed efficiente delle risorse, sarà implementato un sistema di controllo di gestione per il monitoraggio della performance economica articolato in funzione della struttura organizzativa dell'Ateneo.

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche

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

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

Indicatori:

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

Obiettivo V. 4 Comunicazione

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

verso i soggetti interni ed esterni.

Indicatori:

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

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

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

Azione V.5.1. Mappatura dei processi.

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

Indicatori

- Processi mappati

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

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

Indicatori:

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

Azione V.5.3. 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

Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi

I. Ricerca scientifica

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

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

II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

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

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

“Per una conoscenza contaminante o diffusa”

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

IV. Internazionalizzazione

“Multiculturalità, Multilinguismo e Multiethnicità”

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

V. VERSO UNA NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA

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

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

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

3. PIANO INTEGRATO

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

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

Quindi la strategia:

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

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.

All'interno della logica a cascading ogni Obiettivo strategico è articolato al suo interno in Azioni strategiche le quali sono a loro volta declinate ulteriormente in obiettivi operativi definiti in accordo con le strutture proponenti che predispongono i piani operativi.

Nei suddetti piani vengono individuati gli obiettivi operativi ai quali sono associati uno o più indicatori con i relativi target (valore programmato o atteso) definiti anche tenendo conto dei dati storici; per ogni obiettivo operativo sono altresì descritte le azioni da porre in essere, le risorse umane coinvolte e la relativa responsabilità organizzativa. I suddetti Piani operativi sono presentati negli allegati A e B al presente Documento di programmazione Integrata, rispettivamente “Tavola 1 - Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale” e “Tavola 2 - Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche”

Il processo di definizione della programmazione operativa nell'ambito del Documento di Pianificazione Integrata 2018-2020 si presenta in continuità con la precedente programmazione per il triennio 2017-2019. Come esplicitato nel Documento di Pianificazione Integrata 2017-2019, in linea con quanto indicato nelle Linee Guida ANVUR in merito al ciclo della performance, l'Ateneo lo scorso anno per la prima volta ha esteso la performance organizzativa anche alle Strutture didattico-scientifiche, procedendo con il coinvolgimento simultaneo di tutte le strutture anziché optare per un piccolo gruppo di sperimentazione. Tale scelta ha comportato un notevole impegno per supportare le strutture coinvolte nell'implementazione del sistema di programmazione e nella definizione degli obiettivi operativi attraverso incontri dedicati.

L'estensione della programmazione operativa a tutte le strutture didattico-scientifiche benché impegnativa, ha tuttavia consentito il coinvolgimento della componente accademica nelle figure dei Direttori di Dipartimento/Presidi di Facoltà, Referenti per la Qualità e docenti in un percorso di condivisione verso una effettiva integrazione con la componente tecnico-amministrativa nella definizione degli obiettivi. Nella consapevolezza dell'innovazione e dell'impegno richiesto alle strutture didattico-scientifiche, si è ritenuto di promuovere un atteggiamento propositivo ed esperienziale secondo una logica del “learning by doing”, puntando alla graduale costruzione di un percorso virtuoso. In tal senso, nella nuova programmazione 2018-2020 la governance ha focalizzato il proprio impegno nell'orientare gli obiettivi operativi delle strutture didattico-scientifiche sempre più nell'ottica della valorizzazione dell'apporto del PTA al perseguimento degli obiettivi dipartimentali variamente formalizzati dalle strutture nei propri documenti, quali i documenti di programmazione triennali o i cruscotti di indicatori. Si è dunque cercato di giungere ad una migliore integrazione tra la logica

accademica e la logica amministrativa auspicata dalla stessa ANVUR nelle proprie Linee Guida. Nella convinzione della rilevanza dell'azione amministrativa nella realizzazione delle attività istituzionali, nella programmazione 2018-2020 gli obiettivi operativi sono stati dunque maggiormente orientati e quindi a volte meglio definiti per mettere in luce l'attività tecnico-amministrativa di supporto al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

Nella nuova programmazione l'Ateneo ha anche inteso cogliere le opportunità di miglioramento individuate dal Nucleo di Valutazione in merito al ciclo di gestione della performance. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, infatti, nella Relazione Annuale approvata ad ottobre 2017, pur ritenendo sufficientemente chiara la definizione degli obiettivi declinati, ha evidenziato comunque l'opportunità di pervenire ad una futura razionalizzazione degli obiettivi operativi riducendone, ove possibile, la numerosità, anche in un'ottica di maggiore specificazione, nel caso di obiettivi trasversali, dell'apporto delle singole strutture partecipanti. Anche alla luce delle indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione è stata dunque operata una razionalizzazione degli obiettivi, con la scelta di non perseguirne alcuni ritenuti nella nuova ottica ridondanti o non propriamente attinenti alla performance organizzativa. In altri casi è stato sufficiente meglio definire gli indicatori al fine di renderli maggiormente rispondenti alla finalità di misurare l'efficacia e l'efficienza dell'attività tecnico-amministrativa.

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

- **performance individuale del Direttore Generale:** gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi operativi assegnati al personale di categoria EP ed ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità; non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione di solito in occasione dell'approvazione della relazione del Direttore Generale sull'attività svolta;
- **performance individuale del Dirigente:** gli obiettivi del Dirigente sono collegati in larga misura all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi operativi assegnati al personale EP ad ai soggetti titolari di posizione di responsabilità all'interno dell'Area dirigenziale di competenza. Non mancano tuttavia obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione della relazione sull'attività svolta dal Dirigente;
- **performance individuale del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità:** gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità **dell'Amministrazione Centrale**, sono assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono con gli obiettivi operativi di cui alla "Tavola 1 - Obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale". Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Il Direttore Generale o il Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità assegnato alle **strutture didattico scientifiche** sono attribuiti dal Direttore della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi di cui alla "Tavola 2 - Obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche". Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Il Direttore della Struttura didattico scientifica potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali in relazione soprattutto al personale che riveste una qualifica tecnica.
- **performance individuale del personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità:** gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D senza incarichi di responsabilità sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono.

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

3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università

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

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. 2844) 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 D.M. 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.

Di seguito si illustrano gli obiettivi individuati, le azioni poste in essere nel 2017 e le azioni programmate per il 2018 per quanto riguarda gli obiettivi A e B.

Con riferimento all'obiettivo D, si illustrano i risultati ad oggi ottenuti.

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
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"	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)	4	6	€ 1.150.000

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, aggiornata considerando le azioni intraprese nel 2017 e quelle previste nel 2018.

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) e 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 Svolte nel 2017

Tutte le azioni pianificate per il 2017 sono state poste in essere e completamente realizzate. Di seguito vengono elencate e commentate.

- E' stato trasformato un corso di laurea nazionale in corso di laurea internazionale mediante la sottoscrizione, il 24 maggio 2017, 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.
- È stato attivato 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 state svolte azioni di supporto per gli studenti italiani, in termini di potenziamento delle azioni di tutoraggio. Sono state, in particolare, svolte esercitazioni per tutti gli studenti della Facoltà di Ingegneria per raggiungere un livello equiparabile al B1. È stato inoltre potenziato il Centro Linguistico di Ateneo, con particolare riferimento all'insegnamento della lingua inglese, assumendo una unità di Personale Tecnico e Amministrativo.
- Sono state svolte attività mirate all'attrazione di studenti stranieri, quali:
 - campagna di promozione dell'offerta formativa internazionale dell'UnivPM all'estero attraverso la partecipazione a fiere ed eventi internazionali;
 - produzione di materiale pubblicitario;
 - uso della rete di partner Erasmus per promuovere i corsi internazionali;
 - benefit riservati agli studenti stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea internazionale dell'UnivPM quali l'offerta di un alloggio gratuito e 10 borse di studio per ogni corso internazionale.
- Durante l'anno sono state 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. È importante sottolineare che, all'interno delle 10 borse di studio previste per ogni corso internazionale (si veda il punto precedente), ve ne sono tre specificamente riservate a studenti stranieri provenienti dai Paesi in Via di Sviluppo (PVS). Si tratta di borse 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 offre pertanto un ventaglio più ampio di scelta.

Essendo l'internazionalizzazione della didattica un tema per sua natura trasversale, più soggetti sono 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 poste in essere nel 2017, 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	10.916	2,182	€ 1.050.000	€ 250.000
31/12/2018	24.768	10.916	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:

Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio	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, aggiornata con le attività poste in essere nel 2017 e con l'integrazione di quelle pianificate per il 2018.

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 Svolte nel 2017

Nel corso del 2017 si sono completate 4 delle attività di cui all'obiettivo B (Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche). In particolare risultano completati i seguenti interventi:

- intervento di riqualificazione e manutenzione straordinaria dei locali interni del corpo scientifico del complesso di agraria - 1° stralcio;
- realizzazione di nuovi laboratori presso il piano primo scienze-edificio 1;
- gradonata presso aula posta a q.145 edificio 3b Facoltà di Ingegneria;
- gradonata presso aula posta a q.145 edificio 3b Facoltà di Ingegneria.

I 4 interventi sopra descritti hanno comportato l'aggiunta complessiva di 327 mq e la riqualificazione di 554 mq.

Sono state inoltre realizzate parte delle attività relative ad opere che saranno completate nel 2018. Per ciascuno di questi lavori, di seguito, è indicata la % di completamento:

- lavori di adeguamento sismico dei corpi d1-d2-d3 e aule magna della Facoltà di Agraria - 1° stralcio; **stato di attuazione al 35%**
- lavori di adeguamento sismico dei corpi d1-d2-d3 e aule magna della Facoltà di Agraria - 2° stralcio; **stato di attuazione al 25%**
- realizzazione di impianto di condizionamento delle aule poste al piano secondo della Facoltà di Medicina e Chirurgia - Polo Eustachio; **stato di attuazione al 50%**
- lavori di adeguamento dei locali adibiti a stabulario riguardanti gli spazi destinati ad allevamento-uffici-magazzini e laboratori; **stato di attuazione al 15%**
- realizzazione di aula informatica presso il DIISM Facoltà di Ingegneria; **stato di attuazione al 40%**
- realizzazione di impianto di condizionamento dell'aula magna della Facoltà di Ingegneria; **stato di attuazione al 15%**
- realizzazione di impianto di condizionamento della biblioteca della Facoltà di Ingegneria; **stato di attuazione al 25%**

Sono stati parte attiva del progetto i seguenti soggetti:

- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia

- Servizio Didattica

Azioni Pianificate per il 2018

Nel corso del 2018 si prevede il completamento degli interventi già in corso nel 2017:

- lavori di adeguamento sismico dei corpi d1-d2-d3 e aule magna della Facoltà di Agraria - 1° stralcio;
- lavori di adeguamento sismico dei corpi d1-d2-d3 e aule magna della Facoltà di Agraria - 2° stralcio; realizzazione di impianto di condizionamento delle aule poste al piano secondo della Facoltà di Medicina e Chirurgia - Polo Eustachio;
- lavori di adeguamento dei locali adibiti a stabulario riguardanti gli spazi destinati ad allevamento-uffici-magazzini e laboratori;
- realizzazione di aula informatica presso il DIISM Facoltà di Ingegneria; stato di attuazione al 40%
- realizzazione di impianto di condizionamento dell'aula magna della Facoltà di Ingegneria;
- realizzazione di impianto di condizionamento della biblioteca della Facoltà di Ingegneria.

Saranno parte attiva del progetto i seguenti soggetti:

- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia
- Servizio Didattica

OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.

L'obiettivo D, 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 basa, 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 indicati di seguito. Oltre al valore iniziale viene inserito anche il risultato conseguito nel primo anno.

- **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

A fronte del valore di partenza, pari a 0,06452, **nell'anno 2016** è stato rilevato il seguente valore:

	N	D	I
a.s. 2016	2	55	0,03636

Fonte dati: Archivio dati PRO3.

Sebbene nel 2016 vi sia stato un decremento dell'indicatore, **per il 2017 è previsto un incremento rilevante**. Infatti, nel 2017 sono stati registrati i seguenti valori.

	N	D	I
a.s. 2017	7	24	0,2916

Fonte dati: dati interni.

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

A fronte del valore di partenza, pari a 0,01332, **nell'anno 2016** è stato rilevato il seguente valore:

	N	D	I
a.s. 2016	6.025	412.459	0,01461

Fonte dati: Archivio dati PRO3.

Non sono disponibili dati relativi al 2017.

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

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

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

Con tali premesse, UnivPM è stata in grado di rispondere al processo di riforma avviato da tempo e finalizzato ad adeguare il sistema universitario italiano al modello europeo di istruzione superiore orientato verso un assetto sempre più competitivo. 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 dal 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.

Nell'ambito del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (sistema AVA) delle Sedi e dei Corsi di Studio, il modello di AQ di Ateneo è stato oggetto di verifica per l'accREDITAMENTO periodico della sede e dei corsi di studio a novembre 2016. La verifica condotta dall'ANVUR ha avuto esito pienamente soddisfacente, riconoscendo all'Ateneo il possesso e la permanenza dei Requisiti di Qualità che lo rendono idoneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali. Attraverso le politiche per la Qualità, UnivPM fa proprie le raccomandazioni e segnalazioni contenute nella Relazione finale di AccREDITAMENTO formulate dalla Commissione Esperti per la Valutazione (CEV) dell'ANVUR per proseguire nel percorso di miglioramento continuo della qualità delle attività formative e di ricerca. A tal fine l'Ateneo intende definire un piano di azioni di miglioramento da condividere con le strutture interessate e da sottoporre all'approvazione dei competenti Organi ed alla valutazione del Nucleo di Valutazione nei primi mesi del 2018. In tale sede verranno valutate opportune integrazioni tra il piano delle azioni di miglioramento e la programmazione operativa.

3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche

(per assicurare coerenza con programmazione delle risorse economiche)

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi definite nel D.I. 19/2014. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse economiche, umane e strumentali a esse 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 - aggiornamento 2018, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

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

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

Rispetto a quanto proposto nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, la tabella mette a confronto i dati previsionali 2018 per missioni, programmi e obiettivi strategici con quelli registrati a consuntivo nell'ultimo bilancio di esercizio di Ateneo approvato (anno 2016) al fine di offrire una comparazione tra programmazione della spesa e attività di gestione anche in un'ottica di finalità della spesa e coerenza con il ciclo della performance.

PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO)	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVI STRATEGICI	BILANCIO DI PREVISIONE anno 2018	BILANCIO D'ESERCIZIO anno 2016
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	48.751.252,47	48.444.521,73
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	7.637.054,60	3.901.898,54
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	59.515.869,84	52.984.582,22
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	4.188.894,23	13.263.477,7
Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato		344.264,00	345.750,84
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	24.266.236,61	18.360.015,41
				144.703.571,75	137.300.246,44

Per il 2018, il processo di costruzione del budget è stato integrato con la richiesta di individuare le finalità delle risorse per le quali si chiede la disponibilità in relazione agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Rispetto a quanto previsto inizialmente, l'Ateneo non ha potuto effettuare un'integrazione spinta fra i due cicli a causa dei problemi riscontrati nell'applicazione sperimentale del nuovo gestionale Cineca predisposto per la gestione delle fasi relativi al processo di budgeting. In assenza di una piattaforma in grado di semplificare la

correlazione fra risorse ed obiettivi operativi, si è deciso di stimolare i responsabili degli uffici ad identificare la destinazione di spesa delle risorse per obiettivo strategico da perseguire. Questo passaggio è stato realizzando chiedendo di etichettare le tipologie di spese previste nello schema di budget con l'identificazione degli obiettivi strategici per i quali tali risorse saranno spese. Per il 2018, tale associazione è stata prevista solo per le richieste di budget degli uffici dell'Amministrazione Centrale attraverso l'invio dell'elenco degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Grazie a questa attività l'Ateneo ha 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 tabella seguente illustra dunque, lo stanziamento di budget per il 2018 per gli obiettivi operativi riconducibili agli obiettivi strategici assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale che necessitano di specifiche risorse economiche, finanziarie e patrimoniali. Ovviamente tale classificazione non si riferisce alla totalità di spese dell'Ateneo ma solo a quelle che gli uffici dell'Amministrazione Centrale hanno ritenuto di attribuire come risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici proposti.

MISSIONI	PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO)	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVI STRATEGICI	Sviluppo e gestione edilizia	Didattica	Provv., Econom. e Patrim.	Relazioni con il Territorio	Salute e Sicurezza	Relazioni Internazionali	Ricerca e Innovazione	Qualità e Reg. Processi Amm.	Affari Gen. e Contratti di Appalto	Rapporti SSN e Form. Area Med.
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	L1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	2.389.462,053	407.360,00	23.640,00	30.000,00			1.660.000,00			
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	L2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca L3 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	2.425.849,80		24.000,00							
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 II.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 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 IRCCS della Regione	4.609.114,62	6.064.350,00	65.600,00	266.500,00		4.406.000,00	105.100,00		220.000,00	12.066.000,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri											
Servizi generali	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato											
	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	8.044.822,53		3.516.360,00	227.000,00	368.050,00		196.900,00	24.500,00	140.000,00	
					17.469.249,00	6.471.710,00	3.629.600,00	523.500,00	368.050,00	4.406.000,00	1.962.000,00	24.500,00	360.000,00	12.066.000,00

3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane

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

La positività della programmazione delle risorse umane emerge dalle buone performance dell'Ateneo in rapporto sia al dato complessivo nazionale sia a quello delle università del centro Italia. 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. Rispetto a una previsione del budget assunzionale per l'80% del turn over, è stato assegnato all'Ateneo un contingente assunzionale, corrispondente al 100,42% della spesa relativa al personale cessato dal servizio nell'anno 2016. Il tutto con i principali indicatori di bilancio, legati alla capacità assunzionale, positivi. Nello specifico, relativamente al 2017 (dati bilancio 2016), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è del 68,06% 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 (1,20 nel 2016).

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

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

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 16.9.2016). 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.

A fine 2017, delle 33 unità programmate, 18 sono già state assunte in servizio, mentre per 17 unità sono in corso di espletamento le procedure concorsuali e le procedure di mobilità. Peraltro, a fronte di 9,95 punti organico previsti, ad oggi ne risultano utilizzati 9, poiché in alcuni casi è risultato vincitore delle selezioni indette personale già in servizio presso l'Ateneo, per il quale si è reso necessario il solo differenziale tra il punto organico corrispondente alla posizione bandita e quello corrispondente alla categoria di inquadramento.

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.

Per quanto riguarda la programmazione del personale docente nel 2017 sono stati ripartiti tra le cinque aree culturali dell'Ateneo 8,90 punti organico, di cui 3 destinati a ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3 lett.b), della legge 240/2010, mentre 4,5 punti organico sono stati impiegati per procedure di chiamata riservate a personale esterno all'Ateneo. Questo in attuazione di quanto disposto dall'art. 18, comma 4, della legge 240 /2010 e in linea con quanto già stabilito dagli organi di governo dell'Ateneo di utilizzare le risorse vincolate alla chiamata di soggetti esterni all'Ateneo, corrispondenti ad almeno 1/5 dei posti disponibili di professore di ruolo, prioritariamente per il reclutamento di studiosi di eccellente qualificazione e con elevata capacità di attrazione di finanziamenti internazionali finalizzati alla ricerca.

A valere sul Bilancio di Ateneo sono state inoltre stanziare apposite risorse corrispondenti a 2,8 punti organico virtuali per n. 7 ricercatori a tempo determinato di tipo a)

3.1.5. 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 («Recante revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche») nonché per effetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2016.

In particolare, i Piani triennali che le pubbliche amministrazioni devono adottare assumono un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo, che viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.

Si evidenzia che sul tema della necessaria integrazione tra programmazione strategica, economico-finanziaria, di performance, di prevenzione della corruzione e della trasparenza degli Atenei, l'Anac è intervenuta recentemente con il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.

In data 22.11.2017 è stato infatti approvato il Piano Nazionale Anticorruzione per l'anno 2017 con la delibera n.1208 del 22.11.2017 dell'Anac. Il nuovo PNA contiene una sezione dedicata alle istituzioni universitarie, che costituisce il risultato del confronto che l'Anac ha avviato con gli attori del sistema (Miur, Crui, Codau, CUN, CNRG e CNSU) al fine di ottenere utili contributi per la redazione della stessa.

In tale sezione viene riconosciuto come le Università sono esposte al rischio di influenze e interferenze improprie come tutte le altre amministrazioni pubbliche, ma anche a particolari derive legate alle peculiarità delle stesse università, tra le quali anche l'autogoverno.

Si rinvia al Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza contenuto nella sezione 5 del presente documento, l'esame più dettagliato dei contenuti del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.

In tale sede si rileva che l'Anac nel PNA 2017 pur rilevando la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività di ogni Ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria, sottolinea tuttavia l'importanza che il P triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo l'Anac “alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPCT, segnala l'esigenza di superare l'impostazione seguita da alcune università di predisporre un unico piano (definito come “Piano Integrato”), in quanto al PTPCT sono correlate forme di gestione e responsabilità differenti rispetto ad ogni altro strumento di programmazione e la necessità di identificare chiaramente misure in funzione anticorruptiva”.

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

Tale impostazione, che ha per altro comportato un significativo impegno da parte delle diverse componenti accademiche, ed è il risultato di lungo e approfondito confronto tra le stesse, ad avviso di questo Ateneo risponde alla esigenza di coordinare in modo effettivo, condiviso e realmente realizzabile le varie azioni programmate e rappresenta la giusta direzione verso quale tendere.

Tale scelta non significa peraltro che, all'interno del documento di programmazione integrata, sia stato dato meno rilievo o non sia stata riconosciuta la specificità della programmazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Al contrario, al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata riconosciuta una compiuta autonomia all'interno del documento di programmazione integrata, dando in tal modo specifico rilievo alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza; queste infatti vengono programmate in sede di pianificazione strategica (come è corretto che sia), e poi vengono inserite, in sede di Documento di programmazione integrata, con l'indicazione delle modalità e dei tempi di realizzazione delle stesse da parte dei singoli uffici, coordinandole in tale maniera con gli obiettivi organizzativi di performance richiesti agli uffici stessi nel triennio di riferimento.

Come già detto, l'Università Politecnica delle Marche ha 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 Programmazione strategica per il triennio 2017 - 2019, 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 in funzione dell'analisi del rischio e finalizzata all'individuazione degli eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "maladministration";
- l'attività eventuale di riprogettazione dei processi mappati con l'introduzione di misure anticorruptive "tarate" alle specifiche esigenze riscontrate.
- l'attività di formazione (trasversale alle altre) 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.

Per una analitica esposizione delle azioni programmate si rinvia al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2018-2020 contenuto nella sezione 5 del presente documento.

3.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il terzo strumento riguarda l'implementazione di una cultura organizzativa per processi. Dal 2017 si è avviato, sulla base del piano integrato 2017-2019 e sulla base degli obiettivi e azioni strategiche una prima mappatura dei processi attualmente attribuiti per competenza a ciascuna struttura, al fine di superare l'attuale rigida distinzione, adottando una logica di coordinamento. Dopo un primo momento di formazione fatto nei mesi di dicembre 2016 e gennaio 2017 a tutte le strutture dell'ateneo (Amministrazione centrale e Strutture didattico

scientifiche) si è avviato un percorso sperimentale con altri Atenei per lo sviluppo di specifiche competenze organizzative basate sui processi.

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

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

Ai suddetti fattori ci si è ispirati con riguardo all'organizzazione del Servizio Statistico, di Valutazione e di Qualità (ora Divisione Statistica e di Valutazione) 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 16/9/2016 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.

3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e Benessere organizzativo

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

Le indagini di clima costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo, anche se le recentissime innovazioni normative pongono le predette indagini in una visione più ampia quale possibile strumento di valutazione della performance organizzativa.

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.

Nel corso dell'anno 2017 si sono tenuti i due incontri, come previsto nel Documento di programmazione Integrata 2017 – 2019, sulle tematiche relative benessere organizzativo, con lo scopo di fornire agli organi preposti una visione complessiva delle eventuali problematiche e delle possibili azioni da intraprendere, realizzati come di seguito:

1° INCONTRO 10 MAGGIO 2017 ORE 15,30 - FACOLTÀ ECONOMIA G. FUÀ AULA B:

La cultura del benessere lavorativo : pari opportunità e contrasto alle discriminazioni di genere. vincoli e vantaggi. (Evento formativo organizzato dal CUG UnivPM in collaborazione con la

Consigliera di Parità per la Provincia di Ancona e che ha coinvolto la direzione generale, il Rettore, le OOSS-RSU dell'Ateneo e tutto il personale tecnico-amministrativo);

2° INCONTRO 20 NOVEMBRE 2017, ORE 9:30-13:30, PRESSO L'AULA 160/3 DELLA FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di aggiornamento in materia di Stress lavoro-correlato, tenuto da una psicologa presso l'Azienda OU Ospedali Riuniti – Ancona. (l'evento/corso ha riguardato tutte le figure coinvolte nella gestione della sicurezza, il coordinatore del Nucleo di valutazione, i componenti la struttura di supporto al Nucleo di valutazione; i componenti CUG UnivPM).

Con le recenti innovazioni introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 (recante modifiche al D.lgs. n.150/2009), ed in particolare l'art. 7 co. 2 lettere C nella quale si precisa che la funzione di misurazione e valutazione delle

performance è svolta anche *“dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione”*, il benessere organizzativo può rivestire un importante ruolo anche ai fini della pianificazione e valutazione della performance e di rilevazione sugli utenti interni. Infatti il Nucleo di Valutazione nella Relazione AVA 2017 ritiene che *“sarebbe utile inoltre prevedere forme di rilevazione, anche on line, del grado di soddisfazione dell'utenza da utilizzare come ulteriore indicatore di valutazione della performance”*.

Di conseguenza si ritiene opportuno rivedere il percorso prefigurato rinviando ai primi mesi del 2018 la costituzione di un gruppo di lavoro che, pur mantenendo i compiti già previsti del DPI 2017-2019, funga anche da “cabina di regia”. Tale gruppo avrà lo scopo di valutare le modalità di rilevazione dell'utenza interna ed esterna già in essere, anche al fine di coordinarle con forme di indagine sul benessere organizzativo, da realizzare non oltre il 2019.

Il gruppo di lavoro avrà quindi il compito di:

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

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato approvato con il Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 quale parte integrante dello stesso. Per l'anno 2018 si è ritenuto di non modificare il suddetto Sistema preferendo sperimentare l'applicazione del medesimo in almeno un ciclo completo di gestione della performance. Si è dunque provveduto al mero aggiornamento normativo dovuto alla introduzione ad opera del D. Lgs. n. 74/2017 di modifiche al D. Lgs. 150/2009. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, aggiornato alla normativa in vigore, è stato sottoposto alla previa valutazione del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo il quale nella seduta del 26/1/2018 ha espresso parere positivo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è allegato al presente Documento di programmazione Integrata (all. C "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance") quale parte integrante dello stesso.

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

La presente sezione del Piano Integrato 2018-2020 costituisce l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza relativo al triennio 2017-2020.

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. 1208 del 22.11.2017 (oltre che sulla base delle indicazioni fornite dai precedenti atti in materia ¹).

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.

Ai fini della redazione del presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza il principale documento intervenuto nel corso dell’anno 2017 è costituito dal **Piano Nazionale Anticorruzione per l’anno 2017 adottato con delibera n. 1208 del 22.11.2017 dell’Anac**.

L’importanza che riveste il nuovo PNA, rispetto ai precedenti, è che l’Anac ha dedicato un’intera sezione del Piano alle istituzioni universitarie, riconoscendo, come più volte richiesto, le peculiarità che sono proprie delle stesse.

Come già anticipato in precedenza, tale sezione è stata elaborata dall’Anac con l’attivo contributo di un Tavolo tecnico al quale hanno partecipato gli attori del sistema (Miur, Crui, Codau, CUN, CNRG e CNSU), ha la natura di atto di indirizzo (non vincolante) e si rivolge, in primo luogo, alle università in quanto enti pubblici direttamente esercitanti le funzioni fondamentali di didattica e ricerca e, in secondo luogo, agli altri soggetti che adottano atti rilevanti o che incidono sulla configurazione e sul funzionamento del sistema a partire dal MIUR.

L’Anac riconosce che il sistema si caratterizza per un forte riconoscimento costituzionale dell’autonomia: l’art. 33 della Costituzione, ultimo comma, statuisce infatti che *“le istituzioni di alta cultura, università e accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalla legge dello Stato”*.

L’autonomia, che comprende l’autogoverno e l’autonomia normativa per la disciplina dell’esercizio delle funzioni fondamentali, ricerca e didattica, e l’autonomia organizzativa, è di tipo funzionale ed è proiezione e garanzia della libertà individuale, di insegnamento e di ricerca, dei professori e ricercatori universitari.

Premesso questo, l’Anac procede illustrando le raccomandazioni rivolte alle università con riguardo all’Organizzazione per la prevenzione della corruzione; in merito a queste si può affermare che l’Università Politecnica delle Marche ha adottato delle misure organizzative perfettamente in linea alle raccomandazioni fornite dall’Anac come più avanti verrà illustrato nel dettaglio.

L’Anac quindi procede analizzando prima il sistema della Ricerca e poi quello relativo all’organizzazione della Didattica, già riconosciute in tutti i precedenti Piani Nazionali Anticorruzione, quali specifiche aree di esposizione al rischio corruttivo delle Università.

Affronta poi i temi del Reclutamento dei docenti, del Conflitto di interessi e delle incompatibilità dei docenti e infine il tema degli Enti partecipati dall’Università.

Per ciascuno degli argomenti trattati, l’Anac fa un’analisi della situazione esistente, fornendo poi le raccomandazioni ritenute più utili per ridurre il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo delle attività svolte dalle università.

Le raccomandazioni fornite dall’Anac per ciascuno di tali ambiti di azione verranno illustrate nel dettaglio nel corso della presente sezione, al fine di indicare - per ciascuna di esse - quali sono le misure di prevenzione già

¹ Piano Nazionale della Funzione Pubblica in data 11.09.2013; Piano Nazionale Anticorruzione 2015 approvato con Delibera n. 12 del 28.10.2015 dell’Anac; Piano Nazionale Anticorruzione 2016 adottato con Delibera n.831 del 3.08.2016 dell’Anac

attuare dall'Ateneo, quali di queste possono essere implementate e quali, infine, saranno introdotte nel corso del triennio di riferimento del presente Piano. Questo verrà fatto nei paragrafi relativi all'analisi del rischio e alla trattazione dello stesso.

Per completare il quadro normativo d'interesse in questa sede, si segnala inoltre che nel corso dell'anno 2017 è stato emanato il decreto legislativo 56/2017 recante “*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50*” il c.d. “**Correttivo al nuovo Codice degli appalti**” che ha introdotto ulteriori novità a una disciplina del tutto rivoluzionata e ancora non compiutamente dettagliata.

Infatti, le previste Linee Guida dell'Anac, chiamate a fornire indicazioni per la corretta attuazione della disciplina dettata dal d.lgs. 50/2016 poi modificato dal d.lgs. 56/2017 non sono ancora state tutte emanate e quelle che erano già state emanate alla data di entrata in vigore del “Correttivo” al Codice necessitano ora di significativi interventi di revisione.

La gestione di tali novità in un'area tipicamente esposta a rischio corruttivo ha rappresentato un'importante misura di prevenzione attuata da questa Università di cui si darà compiuta contezza nella parte dedicata al trattamento del rischio.

Ulteriori documenti intervenuti nel corso dell'anno che sono di interesse in tale sede sono le nuove “Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici” approvate dall'Anac con la determinazione n. 1134 dell'8.11.2017 e la legge 197/2017 contenente le “Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”.

Si segnala sin d'ora, salvo poi trattarne poi diffusamente nel proseguo, che le prime sono state approfondite da Uffici dell'Ateneo nel corso dell'anno 2017 e sulla base delle stesse sono state predisposte delle azioni finalizzate alla verifica dello stato di attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza da parte degli enti controllati. Si anticipa inoltre che tali azioni verranno implementate nel corso del presente anno.

La legge 197/2017 sopra citata tutela i cosiddetti “whistleblower”, prevedendo fra l'altro che il dipendente che segnala illeciti, oltre ad avere garantita la riservatezza dell'identità, non possa essere sanzionato, demansionato, licenziato o trasferito. Per quanto riguarda la Pubblica amministrazione, in caso di misure ritorsive dovute alla segnalazione, l'ANAC informerà il Dipartimento della Funzione pubblica per gli eventuali provvedimenti di competenza e potrà irrogare sanzioni da 5.000 a 30.000 euro nei confronti del responsabile, mentre in caso di licenziamento il lavoratore sarà reintegrato nel posto di lavoro.

Per rispondere ai nuovi compiti assegnati dalla legge, l'Autorità nazionale anticorruzione ha comunicato di essere già al lavoro per predisporre apposite linee guida per la gestione delle segnalazioni e istituire un apposito ufficio che si occuperà in via esclusiva del *whistleblowing*.

Infine si segnala la Circolare 30 maggio 2017, n. 2/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica riguardante l' “*Attuazione delle norme sull'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)*” che è stata oggetto di preliminare studio da parte degli Uffici al fine di predisporre un Regolamento sulle varie tipologie di accesso agli atti e per l'avvio del Registro degli accessi.

Al quadro normativo più recente appena citato, devono aggiungersi tutti i provvedimenti normativi intervenuti nel corso dell'anno 2016, già esaminati nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2017-2019, e che continuano a indirizzare le azioni programmate dall'Università per il triennio 2018-2020.

OGGETTO E FINALITÀ

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

L'implementazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza è considerato un **obiettivo strategico** dell'Ateneo. Il rilievo di obiettivo strategico è stato riconosciuto – come già detto – nell'ambito del Piano Strategico 2017- 2019 e lo stesso è stato declinato in tre azioni strategiche che a loro volta

si traducono in n. 12 obiettivi operativi che sono assegnati agli Uffici dell'Amministrazione centrale e alle strutture didattico-scientifiche (come risulta dall'Allegato al Documento di programmazione integrata 2017-2019).

5.2. 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.

Nel Piano triennale ciascuna pubblica amministrazione indica poi **le misure da adottare per eliminare o comunque ridurre al minimo il rischio rilevato di esposizione a fenomeni corruttivi**.

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

5.2.1. Analisi del contesto esterno.

Con riguardo all'analisi del contesto esterno, in questa sede si richiamano i dati di carattere generale sulla criminalità presente nel territorio presentati nel precedente Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018. Tali dati evidenziavano che mentre fino a quale anno fa il territorio marchigiano presentava una situazione sicuramente migliore rispetto a quella di gran parte del resto del Paese, già a partire dagli ultimissimi anni si assiste a un progressivo deterioramento di quella originaria condizione di relativa tranquillità della regione che tende – purtroppo – ad allinearsi a quella di regioni limitrofe, Abruzzo, Umbria ed Emilia – Romagna.

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

Senza dubbio le Marche offrono un habitat favorevole allo sviluppo di attività illecite e ciò è dovuto anche dall'avvento della crisi nei vari settori del territorio (quello calzaturiero su tutti), ma anche dalla costruzione di grandi opere come la Terza Corsia dell'A14, la Quadrilatero ed oggi la ricostruzione post-terremoto.

Nelle Marche l'intensità della presenza criminale inizia ad essere preoccupante nelle province di Ancona ed Ascoli Piceno anche se si mantiene complessivamente su livelli medio bassi nel resto del territorio. E' quanto emerge dal quarto Rapporto Agromafie in Italia elaborato da Coldiretti, Eurispes e Osservatorio sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agroalimentare, presentato a Roma nel febbraio 2017 alla presenza di Ministri e vertici delle forze dell'ordine e della magistratura.

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.

5.2.2. Analisi del contesto interno

L'Ateneo si presenta come una struttura particolarmente complessa che si articola in 12 Dipartimenti e 3 Facoltà, strutture didattiche e di ricerca che operano come strutture organizzative autonome, rette da propri organi decisionali e dotate di autonomia gestionale nei limiti fissati dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

Tali strutture gestiscono autonomamente varie procedure amministrative, dal conferimento di collaborazioni a soggetti esterni, all'acquisizioni di servizi e forniture per le loro esigenze. Inoltre le presidenze e i dipartimenti svolgono le primarie funzioni di didattica e ricerca, che sono individuate sin dal Piano Nazionale Anticorruzione 2015 come specifiche aree di rischio delle Università.

Nei dipartimenti universitari svolgono la loro attività i professori e ricercatori e nel Piano Nazionale Anticorruzione è espressamente statuito che gli indirizzi forniti riguardano anche i **professori e i ricercatori**

universitari per i quali le università devono assicurare l'adozione di iniziative e misure di prevenzione analoghe a quelle previste per il personale c.d. contrattualizzato, tenendo conto delle specificità dell'ordinamento universitario.

L'attività amministrativa è essenzialmente concentrata in Amministrazione centrale, che nel corso dell'anno 2017 è stata interessata da due importanti interventi di riorganizzazione.

Nel suo complesso, la riorganizzazione varata nel 2017 ha rappresentato un cambiamento radicale ed innovativo rispetto al modello organizzativo precedente ed ha interessato l'intero sistema organizzativo dell'Amministrazione Centrale e, dopo quasi venti anni, anche tutte le strutture didattico – scientifiche dell'Ateneo. Con il nuovo modello è stata superata la parcellizzazione massiva delle “posizioni organizzative” per dare spazio ad una riconfigurazione delle medesime in modo più rispondente agli effettivi processi reali e soprattutto a quelli trasversali tra i vari uffici. Il nuovo modello prevede, inoltre, un approccio all'organizzazione dinamico grazie alla possibilità di definire con strumenti di incentivazione progetti individuali e collettivi basati su obiettivi di performance sia in seno alle singole Strutture che a quelli comuni a più Strutture.²

Si evidenzia inoltre che, ai fini della predetta riorganizzazione, sono stati fatti propri i principi di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo

Per effetto di tali interventi l'amministrazione centrale è ora articolata in 11 Divisioni e in 3 Centri di Servizi di Ateneo.

L'organigramma e l'organizzazione degli uffici è consultabile al seguente link:

<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/252610013400/M/902910013400/T/Organizzazione>

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

<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/777910010400/M/902910010400/T/Organi-di-indirizzo-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 2017 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.

5.3.I Soggetti

Gli organi di indirizzo politico.

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno degli Atenei, così come per le altre pubbliche amministrazioni, sono in primo luogo gli organi di indirizzo politico, nel caso specifico il **Consiglio di Amministrazione**.

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

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

² Dalla relazione per l'anno 2017 del Direttore Generale

corruzione.

Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

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

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

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

Al riguardo si segnala che la scelta di unificare in capo ad un unico soggetto le funzioni di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è già stata fatta dall'Università Politecnica delle Marche sin dal 2.10.2014, data in cui il Consiglio di amministrazione con delibera n. 537 individuava nel Direttore Generale – allora nella persona del Dott. Giorgio Barchiesi – già Responsabile della prevenzione della corruzione, anche Responsabile per la Trasparenza.

In data 1.12.2017 l'incarico di Direttore Generale dell'Università Politecnica delle Marche è stato affidato alla Dott.ssa Rosalba Valenti – già Dirigente preposto all'Area Affari generali, Appalti e Sanità - e con delibera n. 581 del 15.12.2017 la stessa è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Tale nomina è stata pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente”, è stata inserita nella banca dati dell'Anac e infine comunicata all'Autorità stessa con nota del Rettore prot. n. 1497 del 12/01/2018

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

- predispone ogni anno entro il 31 gennaio, coadiuvato dai diversi uffici dell'Ateneo, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che sottopone al Consiglio di Amministrazione;
- provvede entro lo stesso termine a definire le procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10 dell'art. 1 della legge 190/2012, i dipendenti destinati ad operare nei settori particolarmente esposti alla corruzione;
- provvede alla verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Amministrazione;
- provvede alla verifica della rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- provvede ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione di cui al comma 11 della legge 190/2012 congiuntamente al responsabile del relativo Servizio;
- predispone entro il 15 dicembre (o nel diverso termine indicati dall'Anac) 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 ciascuna Divisione o struttura

decentrata o di ciascun Centro di Ateneo:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo parzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il Piano Nazionale Anticorruzione ricorda che a fronte di questi poteri del Responsabile vi sono corrispondenti obblighi informativi che ricadono su tutti i soggetti coinvolti, già nella fase di formazione del Piano e, poi, nelle fasi di verifica del suo funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate. Inoltre, 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 Politecnica delle Marche, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza non dispone di un ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso, bensì di una unità di personale di categoria D a supporto. Tuttavia è stata creata già nel corso dell'anno 2015 una rete di Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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 Divisione e i Capi Centro.

Nel Piano Nazionale Anticorruzione 2017 viene ora affermato che le Università possono valutare l'opportunità di includere anche i docenti tra i referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza: scelta come detto fatta dall'Università Politecnica delle Marche sin dal 2015.

Tali Referenti devono coordinarsi con il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza negli adempimenti prescritti dalle norme: svolgendo la necessaria attività informativa, di monitoraggio e assicurando l'osservanza delle misure contenute nel presente Piano per la parte di rispettiva competenza.

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 contratti nel rispetto di tale prescrizione.

Un importante ruolo in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza è svolto poi dagli **Organismi indipendenti di valutazione**, che per le Università prendono il nome di Nucleo di Valutazione, ulteriormente rafforzato dal d.lgs. 97/2016 citato.

Detti organismi, anche ai fini della validazione della relazione sulla performance, verificano che i Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza

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

In rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza l'OIV inoltre verifica i contenuti della relazione annuale sui risultati dell'attività svolta, che il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza predispose annualmente.

Resta fermo inoltre il compito del Nucleo di valutazione concernente l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza da parte dell'amministrazione di appartenenza così previsto dal d.lgs. 150/2009.

5.4.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'Anac nei Piani Nazionali Anticorruzione che si sono succeduti nel corso degli anni ha sempre registrato una generalizzata insufficiente analisi del rischio condotta dalle varie amministrazioni e raccomandava preliminarmente una mappatura completa dei processi da parte delle pubbliche amministrazioni e una conseguente più approfondita analisi dei rischi presenti nell'ambito degli stessi.

La Mappatura dei processi

La mappatura dei processi è propedeutica, se non indispensabile all'analisi del rischio a cui gli stessi sono esposti; l'Ateneo ha così individuato - già nell'ambito del Piano Integrato 2016 - "la mappatura dei processi" tra gli obiettivi operativi connessi all'obiettivo strategico del "Miglioramento della cultura amministrativa".

Successivamente, nel documento di programmazione integrata per il triennio 2017-2019, sono state associate alla attività di mappatura, le attività di analisi del rischio e le attività di riprogettazione, ove necessario, del processo mappato per ridurre il rischio rilevato di esposizione al fenomeno corruttivo.

Si è già evidenziato come 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.

In effetti tale difficoltà sussiste anche per l'Università Politecnica delle Marche ma c'è da dire che per farvi fronte nel corso dell'anno 2017 si è proseguito nella attività di formazione specifica in tema di mappatura dei processi, già avviata nell'ultimo mese del 2016 e nel primo del 2017, con il Corso di formazione "La gestione organizzativa dell'ufficio: Modelli, strumenti, esperienze e applicazioni" svolto il 6 e 7 novembre 2017.

Anche questa volta l'attività di mappatura è stata "guidata" da un esperto nell'ambito di un corso di formazione organizzato dall'Ateneo al fine di permettere agli attori coinvolti di prendere confidenza con la metodologia da applicare.

Inoltre, in sede di riorganizzazione dell'amministrazione centrale di cui si è detto sopra, nel marzo 2017 è stata costituita un'apposita struttura, la "Divisione per la regolamentazione dei procedimenti amministrativi", all'inizio a staff della Direzione generale ed ora afferente alla Divisione Amministrazione e Finanza, con competenze, tra l'altro, relative alla mappatura, analisi e sviluppo dei processi e dei procedimenti al fine della semplificazione e digitalizzazione procedurale, al fine di renderli coerenti al risultato cui sono preordinati ed al fine dell'identificazione di chi fa cosa.

Si può affermare pertanto che l'Ateneo si è dotato delle misure organizzative necessarie per affrontare le attività di mappatura dei processi, di analisi e di ponderazione dei rischi ad essi connessi ai fini dell'individuazione delle misure di prevenzione più adeguate al grado di rischio rilevato.

5.4.1. 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 l'Ateneo ha già evidenziato nei precedenti Piani come il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo così come riconosciuto dal legislatore sussiste anche per i procedimenti adottati dall'Università Politecnica delle Marche e ha altresì evidenziato quali strumenti regolamentari adottati al fine di eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione.

Inoltre, l'Ateneo già nel primo Piano di prevenzione della corruzione ha dato contezza del diverso grado di rischio di esposizione al fenomeno corruttivo rilevato con riguardo a tutti gli altri procedimenti di sua competenza e tale analisi è già stata riportata nel Piano Integrato 2016. Pertanto in questa sede ci si limita a rinviare a quanto ivi già illustrato.

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

Ricerca

Per quanto riguarda la **Ricerca**, il sistema viene analizzato dall'Anac sulla base delle quattro fasi che ne caratterizzano il ciclo di gestione: la progettazione, la valutazione e il finanziamento dei progetti, lo svolgimento della ricerca e, infine, l'esito e la diffusione dei risultati.

In primo luogo, l'Anac prende atto della molteplicità dei fondi di finanziamento alla ricerca e che alla pluralità di fondi si associa una corrispondente pluralità di soggetti di *governance* tale per cui *“non appare assicurata la piena e trasparente conoscibilità dei finanziamenti esistenti, delle procedure adottate dai soggetti erogatori, dei criteri adottati per la valutazione, dei soggetti destinatari dei finanziamenti medesimi, nonché dei valutatori. La frammentazione rende di fatto difficilmente conoscibile il quadro dei finanziamenti”*.

Allo stesso modo l'Anac constata che *“le attività di ricerca scientifica possono essere soggette a condizioni e perciò anche a regolazioni differenti secondo la natura dei finanziamenti o le caratteristiche intrinseche dell'attività. La relativa disciplina di legge è, di conseguenza, frammentata e ciò determina un potenziale ostacolo per la parità di condizioni alla piena accessibilità ai fondi di finanziamento”*.

Una conseguenza che può derivare da questo quadro di opportunità estremamente diversificato è una sorta di *“asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento che può finire per favori determinati ambiti o precisi soggetti rispetto ad altri”*. Si avverte quindi l'esigenza di superare possibili situazioni di differenti opportunità. *“Tale esigenza è avvertita tanto a livello centrale, quanto a livello di singolo ateneo e si articola su due profili: da un lato, concerne infatti la conoscenza e la conoscibilità delle fonti; dall'altro lato, riguarda le condizioni di accesso paritario ai finanziamenti”*.

L'Anac sottolinea anche che *“alla parcellizzazione delle fonti di finanziamento e dei soggetti finanziatori consegue in fase di valutazione dei progetti, la disomogeneità delle procedure di adesione, della modalità di predisposizione e di presentazione dei progetti, dei criteri di selezione, dei parametri e delle modalità di valutazione ex ante dei progetti stessi”*.

Inoltre evidenzia che specifici rischi si annidano anche nei procedimenti di selezione dei valutatori con la conseguente possibilità che i valutatori siano soggetti portatori di interessi e non assolutamente imparziali come invece dovrebbero essere.

Infine la fase dello svolgimento della ricerca risulta anch'essa particolarmente delicata, essendo necessario che vengano garantiti i diritti e le libertà dei componenti dei gruppi di ricerca. Rileva l'Anac che *“in questa fase, fenomeni di maladministration possono riguardare le modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e le modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca, nonché i modi di utilizzazione dei risultati della ricerca. Comportamenti distorti possono, infatti, essere causa di conflitti di interesse, in termini di trasparenza e conoscibilità delle informazioni. A questo riguardo, occorre osservare che si tratta di un problema complesso, nel quale lo sconfinamento può confliggere con la libertà della ricerca,*

specialmente in ambiti tecnico-scientifici, rischiando di rendere complicato l'equilibrio fra la trasparenza e la segretezza di una ricerca nel corso del suo svolgimento”.

Nella fase conclusiva dell'attività di ricerca è importante verificare l'effettivo svolgimento delle attività progettate e finanziate, nonché verificare i risultati conseguiti.

A fronte delle criticità rilevate nell'ambito della Ricerca, l'Anac ritiene necessario *in primis* l'intervento degli attori centrali del sistema in quanto riscontra, in modo ampiamente condiviso “*l'esigenza di programmazione generale dell'intero budget della ricerca, affinché sia possibile evidenziare e distinguere con maggior nettezza le grandi scelte strategiche da quelle di regolazione-organizzazione della valutazione e finanziamento della ricerca. Sussiste e si evince, a tal riguardo, l'esigenza condivisa di una più chiara programmazione della destinazione dei fondi sia a livello nazionale, sia a livello di singolo ateneo. Ciò appare tanto più necessario, quanto più il problema si presenti in un periodo di scarsità di risorse economiche..... Stante la frammentarietà del quadro dei finanziamenti e delle discipline speciali, a legislazione invariata, l'ANAC rileva l'esigenza di rafforzare le misure e gli strumenti di coordinamento già previsti dal vigente ordinamento (in particolare dal decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204)*”.

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

Tale raccomandazione viene fatta dall'Anac tanto al Miur quanto ai singoli Atenei ciascuno per il proprio ambito di azione.

In particolare, “*a livello centrale si ritiene utile vengano definite e pubblicizzate, mediante l'adozione di atti generali, di raccomandazione o atti di indirizzo da parte del MIUR, modalità standard di divulgazione dei bandi in cui siano chiaramente esplicitate le modalità di presentazione e valutazione dei progetti ai fini dell'approvazione*”. Ancora il MIUR è individuato quale soggetto competente “*a definire, a livello centrale, mediante atto di indirizzo, un benchmark sui requisiti procedurali per l'uniforme assegnazione dei fondi*”.

Un'altra misura che compete al MIUR riguarda “*la formazione o l'organizzazione di banche dati dei progetti di ricerca, in modo tale da assicurare la maggiore conoscibilità dei finanziamenti alla ricerca. Sul sito istituzionale del MIUR (www.miur.gov.it) e sul portale www.researchitaly.it, al primo collegato, è data ampia pubblicità alle politiche e agli interventi nell'ambito della ricerca*”.

Ulteriormente “*il MIUR potrebbe predisporre una raccolta centrale dei dati sui finanziamenti già avvenuti, in modo da evitare la duplicazione di finanziamenti da fonti plurime e consentire un orientamento più consapevole delle linee strategiche della ricerca. Tra le misure da applicare alla fase di scelta dei valutatori, si potrebbe considerare da parte del MIUR di rendere obbligatoria, per i ricercatori stessi, l'iscrizione nelle liste dei valutatori dei progetti nazionali quale presupposto per la futura partecipazione ai bandi stessi*”.

A livello di ciascun Ateneo, in favore della trasparenza, è opportuno che le università: “*adottino misure che favoriscano la massima circolazione delle informazioni sui bandi e sulle facilities di ateneo nei riguardi di tutti i ricercatori interni interessati o potenzialmente interessati; predeterminino le regole attraverso cui tutti i ricercatori abbiano le medesime possibilità di accedere ai bandi e di elaborare e veder valutati i progetti; prevedano risorse adeguate finalizzate a rendere possibile per i propri ricercatori la predisposizione di progetti di ricerca che possano validamente concorrere ai finanziamenti, internazionali, europei e nazionali. Ciò per consentire a tutti i ricercatori l'accesso a parità di condizioni; concentrino le risorse di ateneo sui progetti di ricerca, distinguendo chiaramente questi dalle attività di ricerca svolte mediante attribuzione di commesse da parte di soggetti esterni, ai quali dedicare soprattutto gli spin off universitari*”.

Al riguardo si segnala che nell'ambito della pianificazione strategica 2017-2019 l'Ateneo ha individuato importanti azioni perfettamente in linea con le indicazioni fornite dal Piano Nazionale Anticorruzione, quali in particolare:

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

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

Indicatori:

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

La didattica

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

Al fine di contenere il rischio che possano verificarsi simili eventi, l'Anac avanza l'ipotesi di ampliare il contenuto dei codici etici relativo ai doveri dei docenti da un lato e di responsabilizzare maggiormente i direttori di dipartimento dall'altro affinché questi ultimi vigilino sui comportamenti dei professori anche attraverso apposite previsioni regolamentari.

Al riguardo si segnala che 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.

Il codice etico rappresenta tuttavia una misura di prevenzione della corruzione già attuata dall'Ateneo che potrebbe essere oggetto di implementazione nel corso del triennio di applicazione del presente Piano seguendo le indicazioni fornite a tal fine dall'Anac.

Tra le aree a rischio corruttivo l'Anac individua il **reclutamento dei docenti**; deve osservarsi al riguardo che tale area rientra tra quelle comuni a tutte le pubbliche amministrazioni (c.d. aree di rischio generali ex art. 1

comma 16 legge 190/2012) che appunto include i concorsi e le prove selettive per l'assunzione del personale e le progressioni di carriera.

Al riguardo si segnala l'Università dà applicazione della legge 240/2010 per quanto riguarda le norme sul reclutamento e la chiamata dei docenti, nel pieno rispetto delle previsioni sulle incompatibilità dei professori e ricercatori universitari all'interno dei dipartimenti universitari.

Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano si valuterà l'opportunità di implementare le misure adottate fino ad oggi anche alla luce di quanto statuito dall'Anac con la delibera n. 209 del 1.03.2017.

L'imparzialità dei docenti e del personale universitario

Un'ulteriore e più complessa area di rischio fra quelle rilevate dall'Anac è rappresentata dai presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario. L'Anac fa discendere la presenza di rischi di esposizione a fenomeni di corruzione dalla già rilevata presenza di una disorganicità nella disciplina sull'organizzazione e sul personale dovuta dalla pluralità di statuti di autonomia delle università.

Tali statuti – rileva l'Anac *“sono certamente conformi alle garanzie costituzionalmente riconosciute, ma alimentano un contesto in cui la diversa interpretazione delle medesime disposizioni genera applicazioni normative difformi da un ateneo all'altro con riguardo alle norme di comportamento. In questi spazi è possibile l'affermarsi di conflitti di interesse, come nel caso delle diverse interpretazioni che si possono verificare delle previsioni di incompatibilità o alle autorizzazioni, nonché fenomeni di maladministration in relazione a pressioni di interessi di carattere localistico, interne o esterne alle università. Relativamente a quanto premesso, sono state individuate tre aree di rischio: la prima concerne **il rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento**; la seconda riguarda l'applicazione delle **cause di incompatibilità nei singoli atenei**; la terza attiene più propriamente ai **procedimenti disciplinari**”*.

Per quanto riguarda il **primo aspetto**, l'Anac denuncia l'esistenza spesso di un problema di coordinamento tra il codice etico, che le Università devono adottare ai sensi della legge 240/2010, e il codice di comportamento a cui sono tenuti i dipendenti pubblici. Rileva infatti l'Anac che *“da un lato che talune università hanno ritenuto i codici etici conformi alle disposizioni della legge 190/2012 e non hanno pertanto proceduto ad aggiornare le relative disposizioni; dall'altro, che altre università hanno approvato un ulteriore e distinto codice, denominato codice di comportamento, nel quale si ravvisa una duplicazione di disposizioni e norme aventi contenuto simile, sul presupposto che il codice di comportamento sia rivolto al solo personale non docente. Si ritiene pertanto essenziale e urgente che le università individuino forme di coordinamento tra codice etico e codice di comportamento. Da taluni codici esaminati emerge, inoltre, un sostanziale appiattimento della disciplina del codice di comportamento nazionale e/o la mancanza di uno schema di riferimento, al punto che i codici di comportamento risultano un mero duplicato di disposizioni già contenute nei codici etici (conflitto d'interesse, tutela dell'immagine dell'ateneo, uso delle attrezzature, nepotismo, doni, abuso della posizione)”*.

Per superare le criticità riscontrate l'Anac invita le università ad adottare un documento unico che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento, individuando all'interno di tale documento, relativamente ai doveri di comportamento, due livelli di rilevanza: 1) doveri che comportano sanzioni disciplinari; 2) doveri che comportano sanzioni di carattere non disciplinare.

Viene altresì consigliato di distinguere tra i doveri di comportamento a cui sono tenuti i docenti, da quelli a cui è tenuto il personale tecnico-amministrativo; in particolare con riferimento ai primi, possono essere previste prescrizioni finalizzate ad evitare l'abuso della posizione, il plagio, il conflitto di interessi nella ricerca scientifica, i favoritismi personali ecc..

L'Anac per guidare gli Atenei in questo senso si propone di predisporre, in stretta collaborazione con il MIUR, delle Linee guida specifiche, tuttavia il monito per le università è di non aspettare l'adozione delle predette Linee guida ma di attivarsi immediatamente.

Come sopra detto l'Università Politecnica delle Marche si è da tempo dotata di un codice etico che richiama i docenti a precisi doveri di comportamento. L'Ateneo, al pari di tutte le altre pubbliche amministrazioni, è inoltre da sempre dotato di un Codice di comportamento al rispetto del quale sono tenuti i dipendenti pubblici, recentemente innovato alla luce del d.p.r. 62/2013 e delle precise indicazioni che l'Anac aveva fornito anche con riguardo alle modalità di adozione dello stesso, con il consolidato strumento delle Linee Guida (Linee

Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165/2001) adottate con delibera n. 75/2103).

Oggi viene segnalata dall'Anac la nuova esigenza che gli Atenei promuovino l'adozione di un unico codice di comportamento che, seppur con le dovute differenziazioni, possa essere destinato a tutte le componenti del personale universitario. Riguardo a tali indicazioni l'Ateneo si assume l'impegno a valutare l'opportunità di adottare questo documento unico o opportune misure di coordinamento tra l'uno e l'altro codice.

Per quanto riguarda le criticità rilevate in tema di **incompatibilità e conflitto di interessi**, con particolare riferimento al personale docente e ricercatore, l'Anac ritiene che le stesse dipendano dall'incertezza applicativa e da un alto livello di difformità applicativa.

Le norme a presidio del conflitto di interessi sono contenute per i dipendenti pubblici nell'art. 53 del d.lgs. 165/2001, ma queste *“investono in modo del tutto particolare il comparto delle università, dove – diversamente dalle altre pubbliche amministrazioni – lo svolgimento di attività collaterali, come la consulenza, l'esercizio professionale, le attività redazionali, può conciliarsi legittimamente e anche virtuosamente con l'attività di ricerca”*.

La conseguenza di ciò è che i professori universitari e i ricercatori sono destinatari di una disciplina speciale che detta uno specifico regime di incompatibilità e afferma un peculiare regime di attività libere, eventualmente assoggettate a in regime autorizzatorio, volta alla verifica caso per caso della sussistenza del conflitto di interessi.

A tale riguardo deve rilevarsi che c'è tutta una tipologia di attività molto generica, come ad esempio “l'esercizio del commercio e dell'industria”, oppure la “collaborazione scientifica” o ancora la semplice “consulenza” con riferimento alla quale risulta difficile fornire una elencazione definitiva e tassativa.

“All'indeterminatezza dalle nozioni, si aggiunge - rileva sempre l'Anac - l'ulteriore criticità che deriva dal carattere diffuso dell'esercizio dell'attività interpretativa: ciascun ateneo, infatti, ha esercitato la propria potestà regolamentare a proposito del regime di incompatibilità proprio dei docenti, individuando di conseguenza fattispecie consentite e fattispecie incompatibili radicalmente difformi. Si ritiene che rimettere alla sola autonomia delle università la valutazione circa le incompatibilità stabilite con legge dello Stato appare incongruo e inopportuno, atteso che ciò determina – per l'applicazione alle medesime fattispecie – sensibili disparità di trattamento tra una università e l'altra, compromettendo l'uniforme applicazione di norme di grande rilevanza ai fini della prevenzione della corruzione e dei conflitti di interesse. Un intervento che consenta l'interpretazione unitaria e conforme di dette clausole generali appare, pertanto, auspicabile al precipuo fine di uniformare l'applicazione della disciplina vigente in ciascun ateneo, con particolare riferimento a quelle fattispecie rispetto alle quali, a oggi, si registrano maggiori dubbi e difficoltà interpretative”.

L'Anac in questo caso rivolge una prima raccomandazione a MIUR sollecitando l'adozione da parte dello stesso di un atto di indirizzo al fine di rendere omogenee e univoche le fattispecie astratte.

Un secondo luogo chiede agli Atenei di disciplinare nei propri regolamenti in modo tassativo i limiti dei regimi autorizzatori, sia sotto forme di eventuale contingentamento delle attività autorizzabili, sia sotto forme di limite al cumulo di attività per singolo docente e ricercatore.

In ordine a tali osservazioni dell'Autorità si segnala che l'università si è da tempo dotata di un Regolamento di autorizzazione per attività esterne dei professori e dei ricercatori a tempo pieno.

Si segnala tuttavia che è in corso di adozione un nuovo Regolamento sugli incarichi esterni dei professori e dei ricercatori per disciplinare in modo più dettagliato le varie ipotesi di incarico e le procedure di autorizzazione che i docenti sono chiamati ad osservare; questo al fine di essere maggiormente in grado di far fronte ai possibili rischi corruttivi derivanti da situazioni di incompatibilità e/o conflitti di interesse cui tali incarichi possono dar luogo, anche alla luce delle osservazioni effettuate dall'Anac.

Per quanto riguarda la criticità rilevate in ordine ai **procedimenti disciplinari**, l'Anac prende atto innanzitutto che negli atenei fa capo al Rettore il potere di iniziativa del procedimento e anche quello di proposta della relativa sanzione, mentre il potere di irrogare la sanzione spetta al Consiglio di Amministrazione su conforme parere del Collegio di disciplina che ha pertanto la competenza relativamente all'istruttoria del procedimento.

L'Anac ritiene che gli Atenei dovrebbero prestare particolare attenzione alla composizione del Collegio di disciplina e prevedere nei propri statuti la possibilità di ricorrere alla nomina di figure esterne all'Ateneo al fine di assicurare una maggiore indipendenza di giudizio.

Al riguardo si rileva che, in base allo Statuto dell'Università Politecnica delle Marche, il Collegio di disciplina è composto solo da figure interne all'Ateneo. In occasione del prossimo rinnovo della stesso, verrà valutata l'opportunità di inserire un soggetto esterno nella composizione del Collegio stesso.

Infine, si pone la questione della titolarità del potere disciplinare nei casi di violazione del codice etico da parte del Rettore. In questi casi, *“Nel corso dei lavori del Tavolo tecnico è emersa la possibilità di raccomandare alle università di prevedere nei propri statuti che la titolarità del potere disciplinare sia attribuita al Decano, ferma restando l'auspicata composizione prevalentemente esterna del collegio di disciplina. In alternativa, è stata anche valutata un'altra soluzione improntata all'esigenza di garantire maggiormente la terzietà del procedimento, svincolandolo da eventuali influenze improprie interne all'Ateneo, attribuendo al Ministro la titolarità del potere in questione”*.

Tale indicazione verrà approfondita nel corso di validità del presente Piano, anche alla luce di quelle che saranno le decisioni assunte dal Miur al riguardo.

La partecipazione delle Università agli enti esterni

L'ultima area di rischio che l'Anac prende in esame nella sezione del Piano Nazionale Anticorruzione 2017 dedicata alle università è quella relativa alla partecipazione delle università a enti esterni, quali società, spin-off, associazioni, consorzi ecc..

In primo luogo l'Anac richiama l'attenzione delle università affinché le decisioni di costituire nuovi enti o partecipare ad enti già esistenti, siano saldamente ancorate a necessità che corrispondano a fini istituzionali.

A tal fine si consiglia di adottare misure per la verifica rigorosa della sussistenza dei presupposti che legittimano la partecipazione agli enti esterni anche nel rispetto della legge 175/2016 e s.m.i. recante il “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”.

Inoltre per tutto il periodo di partecipazione nell'ente esterno, gli atenei devono adottare adeguate misure di pubblicità su tali scelte, nonché osservare quanto previsto dagli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 22 d.lgs. 33/2013 e s.m.i., esercitare un controllo diffuso sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati, nonché verificare l'applicazione da parte degli enti partecipati della normativa anticorruzione e trasparenza sulla base di quanto prevedono le specifiche Linee guida adottate al riguardo dall'Anac.

Riguardo a tali osservazioni si segnala quanto segue.

L'Università Politecnica delle Marche pubblica da sempre i dati sugli enti partecipati prescritti dall'art. 22 del d.lgs. 33/2013 e s.m.i. e consultabili a tale link: http://www.UnivPM.it/Entra/Enti_Controllati

Nel corso degli anni, anche in attuazione delle prescrizioni normative di volta in volta adottate, l'Ateneo ha condotto una sistematica e continua azione di verifica e controllo sulla opportunità di mantenere le “partecipazioni” possedute nei vari enti esterni. Ciò è stato fatto recentemente con i seguenti documenti: il Piano di revisione delle società e delle partecipazioni societarie adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n.729 del 27.07.2015; la Relazione sui risultati della revisione programmata approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n.131 del 29.04. 2016; il Piano di revisione straordinaria delle società partecipate ai sensi della legge 175/2016 citata adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 496 del 22.09.2017, con il quale, oltre all'analisi puntuali delle partecipazioni possedute alla data del 30.09.2016, è stata avviata l'uscita da una delle tre società consortili di cui l'Ateneo fa parte. Tali documenti sono tutti consultabili al seguente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Enti_Controllati

Nel corso dell'anno 2017 gli Uffici hanno provveduto ad analizzare dettagliatamente le “Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici” approvate dall'Anac con la determinazione n. 1134 dell'8.11.2017 e sulla base dell'analisi delle stesse è stato predisposto un format per verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte degli enti partecipati dall'Ateneo. Tale griglia verrà inviata nel corso dell'anno 2018 a questi ultimi affinché lo compilino e l'Ateneo possa avere un quadro completo ed aggiornato

della situazione.

Si precisa peraltro che già l'Università aveva promosso l'adozione delle misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza da parte degli enti partecipati attraverso apposite informative sugli specifici obblighi loro imposti inviate agli stessi come già indicato nel precedente Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza al quale si rinvia.

Una particolare attenzione merita infine per l'Anac la costituzione degli **spin-off** in quanto tale azione *“pone problemi distinti: da un lato i problemi relativi alla costituzione, al funzionamento e allo svolgimento delle attività, che sono da considerarsi attività istituzionali dell'ateneo; dall'altro i problemi legati alla utilizzazione di personale universitario presso gli spin-off. Quanto al primo ordine di problemi, la previsione normativa impone una attenta valutazione della opportunità di costituire la società e di definirne contenuti e limiti.*

Quanto al secondo ordine di problemi si rileva che la normativa in tema di spin – off, in deroga all'espresso divieto di esercizio del commercio e dell'industria, stabilisce che i professori e i ricercatori universitari di ruolo, ai sensi dell'art. 6, co. 9, della legge 240/2010, possono costituire o entrare a far parte della compagine sociale di uno spin-off o di una start-up.

Tuttavia questa possibilità potrebbe dar luogo secondo l'Anac a una serie di possibili eventi rischiosi quali: *“ruolo improprio dei professori universitari nella gestione degli spin-off e possibili conflitti di interesse finalizzati al conseguimento di vantaggi patrimoniali; conflitti di interesse tra svolgimento delle ordinarie attività dell'ateneo (attività di indirizzo e programmazione, attività di concreto svolgimento della ricerca e della didattica) e le attività svolte negli spin-off, quali, ad esempio, pressioni volte a modificare l'ordinaria ripartizione delle risorse tra strutture dell'ateneo, al fine di garantire gli interessi di coloro che operano negli spin-off ; percezione da parte del docente di retribuzioni indebite”.*

A fine di ridurre tali fenomeni viene consigliato alle università di prevedere nei propri regolamenti cause di incompatibilità ulteriori rispetto a quelle fissate nel D.M. n. 168/2011 (in base al quale i membri del Consiglio di amministrazione, i membri del Senato, i membri di alcune commissioni di ateneo, il rettore, i direttori dei dipartimenti non possono assumere cariche direttive e amministrative nelle società), avendo riguardo, oltre che allo svolgimento delle attività didattiche anche ai possibili conflitti di interesse. Negli stessi regolamenti gli atenei dovrebbero altresì prevedere che i professori e ricercatori operanti negli spin-off debbano riferire periodicamente in merito allo svolgimento di attività non comprese tra quelle istituzionali.

Al riguardo si segnala che l'Ateneo si è dotato di un Regolamento spin-off pubblicato al presente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Regolamento_Spin-off

Nel corso del triennio di validità del presente Piano si valuterà la necessità di apportare delle modifiche allo stesso nel senso indicato dall'Anac.

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

5.5. 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.

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.

L'attività di trattamento del rischio nel 2017

Preliminarmente si segnala che nel corso dell'anno 2017 una particolare attenzione è stata posta a dare compiuta attuazione alle previsioni del nuovo codice degli appalti, il quale si pone come fondamentale strumento di lotta alla corruzione presente nel Paese.

Tale attuazione ha avuto luogo attraverso con le seguenti fasi coordinate dalla Direzione Generale: analisi e studio del Codice dei Contratti; intensa e ripetuta attività di formazione estesa a tutte le strutture di Ateneo; revisione dell'organizzazione dell'Amministrazione Centrale al fine di accompagnare e supportare tutte le strutture didattico scientifiche negli appalti di forniture e servizi, assumendosi l'onere di presiedere le procedure di affidamento di forniture e servizi da 40.000,00 euro; emanazione di circolari applicative immediatamente operative; adozione di una corposa e dettagliata modulistica immediatamente utilizzabile; fornire un servizio per l'assolvimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza prescritti dall'art. 29 del codice, e per effettuare il controllo degli operatori economici (visure camerali centralizzate, durc ecc.. etc).

Infine, sulla base di una precisa prescrizione normativa (art. 21 del codice), che prevede appunto l'obbligo di procedere all'adozione un programma biennale degli acquisti di beni e servizi per un importo globale di Ateneo stimato pari o superiore a 40.000 euro e all'adozione del programma triennale dei lavori pubblici, nonché dei relativi aggiornamenti annuali, si segnala che con delibera del Consiglio di Amministrazione n.588 del 21.12.2017 tali programmi sono approvati nel rispetto dei documenti programmatori ed in coerenza con il bilancio.

Si segnala ancora in tema di appalti che il Presidente dell'Anac in data 20 dicembre 2017 ha diffuso un comunicato relativo alla Nomina del Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA) da parte dei Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In particolare, in tale comunicato il Presidente ricorda che già il 28 ottobre 2013 erano state fornite indicazioni operative per la comunicazione del soggetto Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA) incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, ma che molte stazioni appaltanti non hanno ancora provveduto in tale senso. In particolare è stato precisato che ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) e che di tale nomina debba essere fornita indicazione nel Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In ottemperanza a quanto richiesto si precisa che il RASA per l'Università Politecnica delle Marche è l'Ing. Enrico Mugianesi Responsabile della Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia (subentrato in tale ruolo al precedente Responsabile), nominato con Ordinanza del Direttore Generale n. 28.09.2015 e registrato nell'Anagrafe Unica della Stazioni Appaltanti sin dall'11.11.2015.

Oltre alle attività svolte in attuazione del nuovo Codice degli appalti, si segnala che nel corso dell'anno 2017 sono state attuate le misure di prevenzione della corruzione programmate nel precedente Piano.

In particolare è stata data attuazione alle nuove disposizioni previste dal d.lgs. 97/2016 tanto in tema di prevenzione della corruzione, tanto in tema di trasparenza con un corposo intervento nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo.

In data 11 maggio 2017 è stata organizzata la seconda giornata della trasparenza, alla quale è intervenuta la Dott.ssa Nicotra componente del Consiglio dell'Anac. La giornata della trasparenza costituisce uno strumento di condivisione con gli stakeholders delle politiche dell'Ateneo a 360 gradi ed è organizzata anche come momento di ascolto delle esigenze degli stessi. In particolare i temi della Giornata della trasparenza del 2017 hanno preso spunto dal coinvolgimento degli studenti di UNIVPM attraverso la somministrazione di un questionario anonimo volto a verificare la loro percezione in riferimento all'etica e alla corruzione in Italia. In questo modo l'organizzazione della Giornata consolida un percorso di ricerca di alcune unità dell'Ateneo già impegnate in iniziative di formazione di studenti e di dipendenti pubblici con l'obiettivo di intensificare tali attività attraverso protocolli e forme di collaborazioni più intense anche con ANAC.

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

Nell'ambito della complessa opera di riorganizzazione degli uffici dell'Amministrazione centrale, come sopra già indicato, è stato inoltre introdotto lo strumento della rotazione quale principio organizzativo finalizzato anche alla prevenzione della corruzione.

Sono stati infine conseguiti gli altri obiettivi operativi previsti nel precedente Piano Integrato 2017 -2019 nell'ambito dell'obiettivo strategico "Implementazione delle misure in tema di anticorruzione e trasparenza"

- Mappatura dei processi
- Monitoraggio adempimenti trasparenza e prevenzione della corruzione da parte degli enti partecipati
- Revisione della procedura per l'affidamento dei moduli didattici nell'ambito delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria

Come ogni obiettivo operativo assegnato agli Uffici la dettagliata rendicontazione degli stessi avverrà in sede di predisposizione della Relazione sulla performance per l'anno 2017.

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

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

La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione

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

Le azioni per la prevenzione della corruzione alle quali si intende dare attuazione entro il presente anno.

- Verifica dello stato di attuazione di adempimento delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte degli Enti partecipati
- Predisposizione di linee guida per la Partecipazione dell'Ateneo ad enti esterni;
- Regolamento sull'accesso civico semplice e generalizzato e sull'accesso ex. Legge 241/2001
- Implementazione registro degli accessi
- Regolamento sull'accesso civico, accesso generalizzato e accesso documentale

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

Ulteriori azioni che l'Ateneo intende realizzare nel corso del presente anno, come già anticipato sono:

- Adozione del Regolamento sugli incarichi esterni dei professori e ricercatori;
- Approfondimento della possibilità di intervenire sul codice di comportamento e sul codice etico sulla base delle raccomandazioni fornite dall'Anac;

- Predisposizione di parte del Regolamento sull'attività contrattuale con riguardo agli affidamenti di beni e servizi sotto soglia;
- Introduzione nei format dei bandi e delle lettere di invito per l'affidamento di servizi e forniture della possibilità di fare segnalazioni in caso di riscontrate irregolarità da parte degli operatori che partecipano alla procedura.

5.6.LA TRASPARENZA

La trasparenza è una misura di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione.

La totale trasparenza sulle azioni, i procedimenti, i dati dell'organizzazione è uno degli strumenti fondamentali di carattere trasversale per eliminare ogni più possibile elemento di opacità nella gestione delle risorse pubbliche, garantendo al contempo il loro migliore utilizzo per le finalità istituzionali.

L'Anac raccomanda, quindi, alle amministrazioni e a tutti gli altri soggetti destinatari del Piano Nazionale Anticorruzione di rafforzare tale misura nei propri Piani per la prevenzione della corruzione. Si già evidenziato come, in materia di trasparenza, il d.lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni; in particolare, come sopra accennato, si è disposta la confluenza dei contenuti del Programma per la trasparenza e l'integrità all'interno del Piano di prevenzione della corruzione in una apposita sezione.

In questa sezione dedicata alla trasparenza vanno indicati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del d.lgs. 33/2013 e ciò indubbiamente in un'ottica di responsabilizzazione maggiore delle strutture interne delle amministrazioni ai fini dell'effettiva realizzazione di elevati standard di trasparenza.

Pertanto si riporta di seguito il link in cui si trova pubblicata la mappatura degli obblighi di pubblicazione **aggiornati ai nuovi obblighi introdotti dal d.lgs. 97/2016** così come analiticamente riepilogati dall'Anac nell'allegato alle Linee guida adottate con la delibera 1310 del 28.12.2016, precisando che tale misura organizzativa come già detto nei precedenti Piani triennale dell'ateneo è stata adottata sin dal 2015:

http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione_trasparenza/disposizioni_generali/Piano_triennale_di_prevenzione_della_corruzione_e_programma_per_la_trasparenza_2017-2019.pdf

Gli uffici che in tale documento sono indicati come responsabili della trasmissione dei dati sono gli uffici che, in base ai provvedimenti generali organizzativi di attribuzione delle competenze, hanno a disposizione le informazioni e quindi raccolgono, producono o elaborano il dato.

Ai fini della costruzione delle infrastrutture applicative strumentali alla pubblicazione dei dati, sarà referente il Centro Servizi Informatici. Per quanto concerne invece la richiesta di inserimento e l'aggiornamento dei contenuti pubblicati, saranno responsabili i singoli uffici che hanno la disponibilità dei relativi dati così come indicato del documento allegato alla presente Sezione.

Il lavoro svolto

Da anni l'Università Politecnica delle Marche diffonde attraverso il portale istituzionale le notizie correlate alle principali attività istituzionali che esercitano un impatto diretto sull'utenza garantendo la massima evidenza a tutte le informazioni relative all'organizzazione, alle proprie funzioni istituzionali (didattica, ricerca e trasferimento tecnologico) e al complesso dei servizi erogati agli studenti, al personale dipendente e agli stakeholders esterni.

L'attività preponderante è costituita dall'opera di costante aggiornamento dei dati già pubblicati; alcuni dati richiedono un aggiornamento annuale come ad esempio i dati sugli organi di indirizzo politico, i dati sugli affidamenti di lavori, servizi e forniture; altri richiedono un aggiornamento semestrale per esempio quelli sui provvedimenti finali dei procedimenti amministrativi indicati dall'art. 23 adottati dai Dirigenti e dagli organi di indirizzo; per la quasi Ogni ufficio ha la responsabilità di mantenere aggiornati i dati di propria competenza totalità degli altri dati l'aggiornamento deve essere tempestivo.

Nel corso dell'anno 2017 in particolare è continuata l'attività di potenziamento delle misure in tema di trasparenza, principalmente attraverso l'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" alla luce

delle modifiche e integrazioni prescritte dal d.lgs 97/2016 citata.

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.

Nel corso dell’anno 2017 sono state inoltre pubblicate le informazioni relative all’esercizio dell’accesso civico generalizzato introdotto dal d.lgs. 97/2016 in ossequio alle indicazioni fornite dall’Anac con la delibera n. 1318 del 28.12.2016 che sono pubblicate, unitamente alle modalità di esercizio del diritto di accesso civico semplice al seguente link: http://www.UnivPM.it/Entra/Accesso_civico

Si è dato inoltre avvio alla realizzazione del registro degli accessi – misura come detto verrà implementata nel corso del presente anno - così come previsto dalla Circolare 30 maggio 2017 , n. 2/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica riguardante l’ “Attuazione delle norme sull’accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)”.

Si segnala che nel corso dell’anno 2017 sono pervenute n.5 istanze di accesso: a quattro di esse è stato dato riscontro positivo entro il prescritto termine di trenta giorni; con riferimento all’altra, stante la ricezione di opposizione da parte del controinteressato, l’Amministrazione non ha consentito l’accesso.

Nel corso dell’anno 2017 è stata avviata una sistematica attività di raccolta in unico Ufficio delle informazioni relative alle varie tipologie di istanze di accesso presentate presso le varie strutture dell’Ateneo; in tale modo si è avviato il Registro degli accessi, importante misura di trasparenza voluta dal d.lgs. 97/2016 che verrà implementata nel corso del presente anno attraverso la pubblicazione periodica sul sito web di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente” delle risultanze del Registro stesso.

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.

5.7. MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dell'unità di personale all'uopo dedicata.

Si prevede di realizzare un incontro infrannuale con i Referenti dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. Di tale incontro verrà dato riscontro al Nucleo Interno di Valutazione.

L'attività di monitoraggio deve basarsi anche sugli specifici compiti di segnalazione che gravano sui Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione. I Referenti sono infatti tenuti a segnalare immediatamente al Responsabile per la prevenzione della corruzione eventuali situazioni di irregolarità di cui dovessero venire a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Ogni anno il Responsabile per la prevenzione della corruzione predispone la prescritta Relazione sui risultati dell'attività svolta nel corso dell'anno precedente secondo il format fornito dall'Anac e che viene inviata al Nucleo di Valutazione e all'Organo di indirizzo politico e pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link:

<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/915710010400/M/908910010400/T/Corruzione>)

Ogni anno entro i termini e secondo le modalità prescritti dall'Anac il Nucleo di Valutazione attesta l'adempimento da parte dell'Amministrazione agli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e gli esiti di tale attestazione vengono pubblicati a questo link:

<http://www.UnivPM.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/913010010400/M/894010010400/T/Attestazioni-OIV-o-struttura-analoga>