



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
2023-2025**

Senato Accademico del 21.03.2023

Consiglio di Amministrazione del 22.03.2023



<b>PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Valore Pubblico: il Piano strategico dell'Università Politecnica delle Marche e le politiche di integrazione .....</b>	<b>14</b>
2.1.1. Mandato istituzionale .....	14
2.1.2. Gli stakeholder .....	14
2.1.3. Il Piano strategico 2023-2025 dell'Università Politecnica delle Marche, la creazione di valore pubblico e i relativi indicatori di impatto .....	18
2.1.3.1 Il Piano strategico dell'Università Politecnica delle Marche .....	19
2.1.3.2 La creazione di Valore Pubblico e gli indicatori di impatto .....	21
2.1.3.3 Integrazione con le Risorse economiche .....	24
2.1.4. Pianificazioni di Ateneo in ottica integrata .....	26
2.1.4.1. Integrazione tra Piano Strategico di Ateneo e Piani Strategici di Dipartimento .....	26
2.1.4.2. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università (PRO3 2021-2023) .....	27
2.1.4.3. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo .....	28
2.1.5. Accessibilità fisica e digitale.....	30
2.1.5.1. Accessibilità digitale.....	30
2.1.5.2. Accessibilità ai servizi disabilità e DSA .....	31
2.1.6. <i>Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure</i> .....	34
<b>2.2. Performance .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. Premessa .....	35
2.2.2. L'albero della performance: la logica del cascading degli obiettivi .....	36
2.2.3 Il processo di programmazione in UnivPM .....	38
2.2.4 Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione gestionale e operativa: performance organizzativa e performance individuale.....	38
2.2.4.1. Performance organizzativa .....	38
2.2.4.2. Performance individuale .....	38
2.2.5. Integrazione tra Piano Strategico, Ciclo della performance e Pianificazione delle Risorse Economiche .....	40
2.2.6 La parità di genere e le Azioni Positive .....	45
2.2.6.1. Il Gender Equality Plan .....	45



2.2.6.2. Le Azioni Positive .....	46
<b>2.3. Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>	<b>48</b>
2.3.1. <i>Parte generale – Obiettivi Strategici in materia di anticorruzione e trasparenza - Soggetti – Formazione del Piano/Sezione.</i> .....	48
<i>I Soggetti</i> .....	49
2.3.2 <i>Analisi del contesto</i> .....	53
<i>Analisi del contesto esterno</i> .....	54
<i>Analisi del contesto interno</i> .....	55
2.3.4 <i>L'attività di analisi del rischio</i> .....	59
2.3.5 <i>L'attività di trattamento del rischio</i> .....	66
2.3.6 <i>La Trasparenza</i> .....	71
2.3.7 <i>Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione</i> .....	73
<b>SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>75</b>
3.1. <b>Strutture didattico-scientifiche .....</b>	<b>75</b>
3.2. <b>Struttura organizzativa .....</b>	<b>77</b>
3.2. <b>Organizzazione del lavoro agile.....</b>	<b>86</b>
3.3. <b>Piano triennale dei fabbisogni del personale .....</b>	<b>88</b>
3.4. <b>La formazione del personale .....</b>	<b>98</b>
<b>SEZIONE 4: MONITORAGGIO .....</b>	<b>103</b>
4.1. <b>Il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi della performance organizzativa .....</b>	<b>103</b>
4.2. <b>La “customer satisfaction”: indagini di clima e coinvolgimento dell'utenza .....</b>	<b>105</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>108</b>
<b>ALLEGATO A: Normativa di riferimento per la redazione del PIAO 2023-2025 .....</b>	<b>108</b>
<b>ALLEGATO B1: Tavola Obiettivi Direzionali e piani di azione Amministrazione – 2023-2025     108</b>	
<b>ALLEGATO B2: Tavola Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà – 2023-2025 .....</b>	<b>108</b>
<b>ALLEGATO C1: Tavola Obiettivi operativi Amministrazione - anno 2023 .....</b>	<b>108</b>
<b>ALLEGATO C2: Tavola Obiettivi operativi del personale tecnico Dipartimenti/Azienda Agraria/Facoltà – anno 2023.....</b>	<b>108</b>
<b>ALLEGATO D: Azioni positive 2022 – 2024 - aggiornamento 2023 .....</b>	<b>108</b>

## PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

### Premessa

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”* (convertito con la Legge n. 113 del 6 agosto 2021) ha previsto all’art. 6 che *“le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, ... nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.”*

La disposizione normativa, applicabile anche alle Università, persegue la finalità dichiarata di assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (**PIAO**) ha una durata triennale e viene aggiornato annualmente

Il PIAO, nella prospettiva della semplificazione degli adempimenti a carico delle pubbliche amministrazioni ed in una logica di integrazione degli strumenti di programmazione, mira ad assorbire in un unico piano di governance atti di programmazione afferenti a diverse materie, quali la **valutazione della performance**, la strategia di **gestione del capitale umano** e di **sviluppo organizzativo**, nella quale si inserisce anche il ricorso allo svolgimento del **lavoro in modalità agile**, la **formazione del personale**, gli strumenti e gli obiettivi del **reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne**, la **trasparenza** dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa, il **contrasto alla corruzione**, nonché la **parità di genere**.

In tal senso il PIAO, ai sensi di quanto disposto dall’art. 1 del DPR 24 giugno 2022, n. 81, *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”* assorbe in sé diversi Piani previsti dalla normativa quali:

- il Piano della Performance: il PIAO definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all’articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) in quanto in esso sono indicate la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro).
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, poiché definisce la programmazione strategica delle risorse umane, gli obiettivi di trasformazione dell’allocazione delle risorse e le strategie di copertura del fabbisogno di personale;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- il Piano delle Azioni Positive poiché definisce le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO include, inoltre il Piano della Formazione, poiché definisce le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale.

### Il quadro normativo di riferimento: la normativa in materia di programmazione

Il presente Piano è stato redatto, come accennato, secondo il contenuto previsto dall’art. 6 del D.L. n. 70/2021 e della normativa attuativa prevista dallo stesso articolo 6 citato. In particolare, il PIAO 2023-2025 è stato redatto in applicazione:



- del DPR 24 giugno 2022, n. 81, *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*, sopra citato;
- del DECRETO 30 giugno 2022, n. 132 *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”*
- del documento *“PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA’ E ORGANIZZAZIONE - Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche - GUIDA ALLA COMPILAZIONE” allegato al suddetto DM n. 132/2022*

Per la redazione del PIAO è stata applicata, inoltre, la normativa tuttora in vigore relativa agli strumenti di programmazione delle Pubbliche Amministrazioni e, in particolare, delle Università.

Allegato al presente Piano (**allegato A**” *Normativa di riferimento per la redazione del PIAO 2023-2025*) si riporta un breve excursus cronologico della normativa di riferimento considerata ai fini della redazione del presente Piano.



## SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### *Storia dell'UnivPM*

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

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

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

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

Altri poli didattici si trovano nelle città marchigiane di Pesaro, Macerata, Fermo, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto.



## I numeri di UnivPM

(Fonte dati: "I nostri valori"- 2022, fonti interne)

### Corsi di Laurea e Post Laurea e iscritti





## LAUREA

### Offerta formativa a.a. 2022-2023

#### 7 AGRARIA

L-25 Scienze e Tecnologie Agrarie  
L-26 Scienze e Tecnologie Alimentari  
L-25 Scienze Forestali e Ambientali  
L-25 Sistemi Agricoli Innovativi (sede Ascoli Piceno)  
LM-70 Food and beverage Innovation and Management  
LM-69 Scienze Agrarie e del Territorio  
LM-75 Scienze Forestali, dei Suoli e del Paesaggio

#### 9 ECONOMIA

L-35/L-18 Digital Economics and Business  
L-18 Economia Aziendale (sede S. Benedetto del Tronto)  
L-33 Economia e Commercio  
LM-59/LM-91 Data Science per l'Economia e le Imprese  
LM-77 Economia e Management  
LM-56 International Economics and Commerce  
LM-77 Management della Sostenibilità ed Economia Circolare  
LM-77 Management Pubblico e dei Sistemi Socio-Sanitari (sede S. Benedetto del Tronto)  
LM-16 Scienze Economiche e Finanziarie

#### 21 INGEGNERIA

L-8 Ingegneria Biomedica  
L-7 Ingegneria Civile e Ambientale  
L-S Ingegneria dell'Informazione per Videogame e Realtà Virtuale  
L-23 Ingegneria Edile  
L-S Ingegneria Elettronica e delle Tecnologie Digitali  
L-9/L-S Ingegneria Gestionale (sede Fermo)  
L-S Ingegneria Informatica e dell'Automazione  
L-9/L-S Ingegneria Meccanica  
L-9/L-S Ingegneria per la Sostenibilità Industriale (sede Pesaro)  
L-P03 Sistemi Industriali e dell'Informazione (sede Pesaro)  
L-P01 Tecniche della Costruzione e Gestione del Territorio  
LM-21 Biomedical Engineering  
LM-35 Environmental Engineering  
LM-50 Green Industrial Engineering (sede Pesaro)  
LM-23 Ingegneria Civile  
LM-24 Ingegneria Edile  
LM-29 Ingegneria Elettronica  
LM-31 Ingegneria Gestionale (sede Fermo)  
LM-32 Ingegneria Informatica e dell'Automazione  
LM-33 Ingegneria Meccanica  
LM-4CU Ingegneria Edile-Architettura

#### 22 MEDICINA

L-SNT3 Dietistica  
L-SNT2 Educazione Professionale  
L-SNT2 Fisioterapia (sede Ancona)  
L-SNT2 Fisioterapia (sede Ascoli Piceno)  
L-SNT3 Igiene Dentale  
L-SNT1 Infermieristica (sede Ancona)  
L-SNT1 Infermieristica (sede Fermo)  
L-SNT1 Infermieristica (sede Pesaro)  
L-SNT1 Infermieristica (sede Macerata)  
L-SNT1 Infermieristica (sede Ascoli Piceno)  
LSNT2 Logopedia (sede Ancona)  
LSNT2 Logopedia (sede Fermo)  
L-SNT1 Ostetricia  
L-SNT4 Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro  
L-SNT3 Tecniche di Laboratorio Biomedico  
L-SNT3 Tecniche di Radiologia Medica per Immagini e Radioterapia  
L-SNT2 Terapia della Neuro e Psicomotricità dell'Età Evolutiva (sede Macerata)  
LM-SNT1 Scienze Infermieristiche ed Ostetriche  
LM-SNT2 Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie (sede Pesaro)  
LM-41 Medicina e Chirurgia  
LM-41 Medicine and Surgery (Medicine Technology)  
LM-46 Odontoiatria e Protesi Dentaria

#### 6 SCIENZE

L-32 Scienze Ambientali e Protezione Civile  
L-13 Scienze Biologiche  
LM-6 Biologia Marina  
LM-6 Biologia Molecolare e Applicata  
LM-75 Rischio Ambientale e Protezione Civile  
LM-61 Scienze della Nutrizione e dell'Alimentazione

POST LAUREA

**Corsi di Dottorato a.a. 2022/2023**

**1** **AGRARIA**  
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI ED  
AMBIENTALI

**2** **ECONOMIA**  
ECONOMICS  
MANAGEMENT AND LAW

**3** **INGEGNERIA**  
INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE,  
EDILE E ARCHITETTURA  
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE  
INGEGNERIA INDUSTRIALE

**2** **MEDICINA**  
BIOMEDICAL SCIENCES  
HUMAN HEALTH

**1** **SCIENZE**  
SCIENZE DELLA VITA E  
DELL'AMBIENTE

**Scuole di Specializzazione – a.a. 2021/2022**

**65** **AREA MEDICA**  
ALLERGOLOGIA ED IMMUNOLOGIA CLINICA  
DERMATOLOGIA E VENEREOLOGIA  
EMATOLOGIA  
ENDOCRINOLOGIA E MALATTIE DEL METABOLISMO  
GERIATRIA  
MALATTIE DELL'APPARATO CARDIOVASCOLARE  
MALATTIE DELL'APPARATO DIGERENTE  
MALATTIE DELL'APPARATO RESPIRATORIO  
MALATTIE INFETTIVE E TROPICALI  
MEDICINA D'EMERGENZA-URGENZA  
MEDICINA DI COMUNITA' E DELLE CURE PRIMARIE  
MEDICINA E CURE PALLIATIVE  
MEDICINA INTERNA  
NEUROLOGIA  
ONCOLOGIA MEDICA  
PEDIATRIA  
PSICHIATRIA  
REUMATOLOGIA  
SCIENZA DELL'ALIMENTAZIONE

**8** **AREA CHIRURGICA**  
CARDIOCHIRURGIA  
CHIRURGIA GENERALE  
CHIRURGIA PLASTICA, RICOSTRUTTIVA ED ESTETICA  
GINECOLOGIA ED OSTETRICIA  
NEUROCHIRURGIA  
OFTALMOLOGIA  
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA  
UROLOGIA

**11** **AREA DEI SERVIZI CLINICI**  
ANESTESIA RIANIMAZIONE, TERAPIA INTENSIVA E DEL DOLORE  
FARMACOLOGIA E TOSSICOLOGIA CLINICA  
IGIENE E MEDICINA PREVENTIVA  
MEDICINA DEL LAVORO  
MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA  
MEDICINA LEGALE  
MEDICINA NUCLEARE  
MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA  
PATOLOGIA CLINICA E BIOCHIMICA CLINICA  
RADIOLOGIA  
STATISTICA SANITARIA E BIOMETRIA

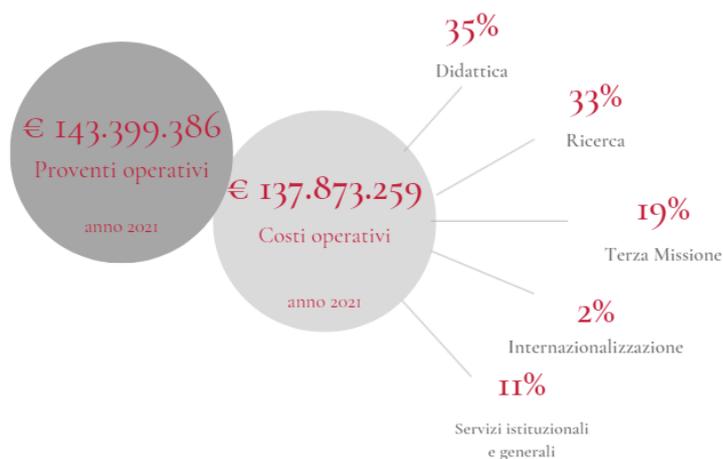
**1** **AREA NON MEDICA**  
MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA

**CAPITALE UMANO (al 31 dicembre 2022)**



**RISORSE FINANZIARIE**

*Bilancio Consuntivo 2021:*



*Bilancio di previsione 2022:*



## **Organi di Ateneo e modello di Governance**

Si riportano di seguito i profili generali degli Organi dell'Ateneo, in linea con quanto definito dallo Statuto di Autonomia dell'Università Politecnica delle Marche.

### **Organi di Ateneo:**

#### **Organi di Governo**

**Il Rettore:** ha la rappresentanza legale dell'Università e a lui competono le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche e la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Il Magnifico Rettore dell'Università Politecnica delle Marche, entrato in carica dal 1/11/2019 è il prof. Gian Luca Gregori, che guiderà l'Ateneo, per il proprio mandato di sei anni, fino al 31/10/2025.

Il Rettore sceglie, tra i professori ordinari a tempo pieno o che optino per il tempo pieno nell'assumere la carica, il Pro Rettore vicario, il quale supplisce il Rettore in caso di assenza o di temporaneo impedimento e decade alla conclusione del mandato rettorale. Il Pro Rettore in carica è il prof. Marco d'Orazio.

#### **Modello di Governance:**

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

I Referenti di area, di processo e di progetto e le Commissioni sono individuati con l'obiettivo di essere promotori di un'azione comune e organica in tutto l'Ateneo, garantendo rappresentanza a tutte le aree culturali dell'Ateneo e anche attenzione alle specificità che le contraddistinguono.

**Il Senato Accademico:** è organo di coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo; ad esso compete, inoltre, formulare proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti, anche con riferimento al documento di programmazione triennale di Ateneo. Il Senato Accademico è composto da:

- Rettore
- cinque Direttori di Dipartimento (uno per ciascuna area culturale)
- tre rappresentanti dei professori associati;
- tre rappresentanti dei ricercatori compresi i ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3, lettere a) e b) della L. 240/2010;
- tre rappresentanti del personale tecnico amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici;
- tre rappresentanti degli studenti designati dal Consiglio Studentesco al suo interno.

**Il Consiglio di Amministrazione:** è organo che svolge funzioni di indirizzo strategico, di programmazione finanziaria e del personale, nonché funzioni di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività attuando gli orientamenti di politica accademica indicati dal Senato Accademico. Il Consiglio di Amministrazione è composto da:

- Rettore (che lo presiede);
- due studenti designati dal Consiglio Studentesco al proprio interno;
- quattro docenti eletti tra professori e ricercatori a tempo indeterminato e determinato di cui all'art. 24 comma 3, lettere a) e b) della L. 240/2010 afferenti alle cinque aree culturali;
- tre membri in possesso di comprovata competenza in campo gestionale o in possesso di un'esperienza professionale di alto livello con una necessaria attenzione alla qualificazione scientifica e culturale, scelti attraverso avviso pubblico e nominati dal Rettore su deliberazione del Senato Accademico, assunta con la maggioranza qualificata dei 2/3 degli aventi diritto al voto;
- un rappresentante del personale tecnico amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, eletto dal personale tecnico amministrativo anche a tempo determinato in servizio alla data delle elezioni.

#### **Organi di Gestione:**

**Il Direttore Generale:** è responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo d'Ateneo, con i compiti e i poteri previsti dallo Statuto in conformità all'art. 16 del D.Lgs. 165/2001. Il Direttore Generale è il dott. Alessandro Iacopini, nominato a decorrere dal 31.12.2020.

#### **Organi di controllo:**

**Il Nucleo di Valutazione:** esercita le funzioni di valutazione interna dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, dell'efficacia dell'azione amministrativa.

**Il Collegio dei Revisori dei Conti:** esercita il controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo. In particolare, esercita il controllo di regolarità amministrativa e contabile, assicurando, in conformità ai principi di contabilità pubblica, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

#### **Altri Organi:**

**Il Consiglio Studentesco:** è organo di rappresentanza degli studenti a livello di Ateneo e svolge funzioni consultive ed in particolare di proposta e di controllo sulle questioni che riguardano la condizione degli studenti. Il Consiglio studentesco designa, al proprio interno, i rappresentanti degli studenti nel Senato Accademico, nel Consiglio di Amministrazione dell'Università, nonché negli altri organismi, anche esterni, in cui è prevista in base ai rispettivi ordinamenti la designazione da parte del Consiglio Studentesco.

**Il Comitato Unico di Garanzia:** il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni ha compiti propositivi e consultivi; promuove iniziative per l'attuazione delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere, vigila sul rispetto del principio di non discriminazione ai sensi della vigente legislazione italiana e comunitaria. Il Comitato vigila altresì che non siano intraprese azioni di vessazione (mobbing) all'interno dell'Università

**Il Collegio di Disciplina:** ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico dei professori e ricercatori universitari e di esprimere in merito parere vincolante al Consiglio di Amministrazione

**La Commissione Etica:** esprime parere al Senato Accademico sulle violazioni del Codice Etico qualora non ricadano sotto la competenza del Collegio di Disciplina. Ha il compito di diffondere i principi del Codice stesso e di monitorarne l'effettiva attuazione.

### ***Assetto organizzativo in breve***

L'Università Politecnica delle Marche è articolata in Strutture didattico-scientifiche.

Le Strutture didattico-scientifiche, in attuazione della Legge n. 240/2010 e a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto dell'Ateneo, sono 16 e si articolano in 12 Dipartimenti, 3 Facoltà e 1 Azienda Agraria. Ad esse si aggiungono i Centri Interdipartimentali e Interuniversitari di Ricerca e di Servizio.

L'organizzazione a supporto delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture didattico-scientifiche si sviluppa in 7 Aree con a capo il Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Generale Vicario.

Per una disamina più approfondita dell'Assetto organizzativo dell'UnivPM si rinvia al paragrafo 3.1.

## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1. Valore Pubblico: il Piano strategico dell'Università Politecnica delle Marche e le politiche di integrazione

#### 2.1.1. Mandato istituzionale

L'Università Politecnica delle Marche a vocazione prevalentemente tecnico-scientifica, con sede ad 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.

L'UnivPM si impegna a diffondere e promuovere la cultura nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca scientifica e della didattica, stimolando un processo virtuoso che lega la produzione di conoscenza (ricerca), la sua diffusione (istruzione) e la capacità di tradurre conoscenza in innovazione con ricaduta nelle attività didattiche e nel trasferimento tecnologico al sistema produttivo territoriale".

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

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

#### 2.1.2. Gli stakeholder

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

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

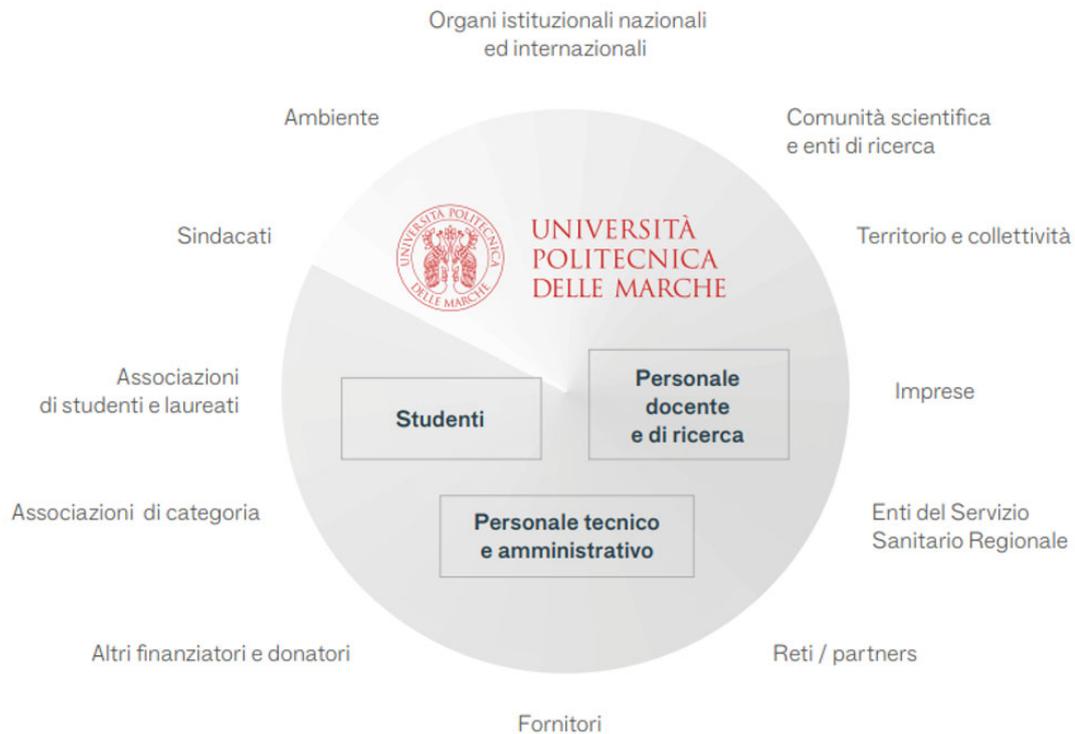


FIGURA 1 – MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

- **Studenti:** rappresentano lo stakeholder primario 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 dei servizi 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. Interlocutori di rilievo sono le famiglie degli studenti che sostengono l'Ateneo 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 e di ricerca 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 tutte le persone che prestano il loro lavoro all'interno sia dell'Amministrazione Centrale d'Ateneo che di tutte le strutture che compongono l'Università. 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-amministrativo sono rivolte le strategie mirate ad assicurare spazi, strutture e servizi adeguati per lo svolgimento delle funzioni 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 MUR); il Ministero dell'Economia e delle Finanze (con riferimento alla gestione della finanza pubblica), il Dipartimento della Funzione Pubblica (per quanto riguarda le politiche di gestione del personale), l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (che detta le regole per la valutazione della ricerca del sistema universitario), l'Autorità Nazionale Anticorruzione (demandata alla prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche). In tale ambito, rientrano anche tutti gli enti locali, regionali e nazionali che si relazionano con l'Ateneo per la tutela del diritto allo studio degli studenti (es: Ente Regionale Diritto allo Studio Universitario), per l'erogazione di servizi al personale e agli studenti (es: Comuni, Aziende di trasporto pubblico, ecc.), per il sostegno (anche economico) di progetti di ricerca, per l'ideazione e lo sviluppo di iniziative atte ad attrarre l'interesse per il territorio cittadino da parte degli studenti.
- **Comunità Scientifica ed Enti di Ricerca:** fanno parte di questo gruppo tutti gli enti (Atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici) che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca, non solo regionale, ma anche nazionale e internazionale con cui il personale dell'Ateneo intrattiene rapporti finalizzati a promuovere la ricerca (anche interdisciplinare) e accrescere la cultura dello scambio di conoscenze e competenze. Oltre a tutte le Università italiane ed estere e ai poli di ricerca pubblici e privati (entro e oltre confine), rientrano in questo 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 questo 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 svolgere anche il ruolo di formatori, ospitando ad esempio gli studenti attraverso tirocini, o di finanziatori, commissionando 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. 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 i 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 concorrono a garantire 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 con i propri fornitori al fine di identificare sistematicamente soluzioni atte a rispondere ai fabbisogni dei diversi operatori del sistema universitario.
- **Altri finanziatori e donatori:** sono persone o organizzazioni che supportano parte delle attività dell'Ateneo fornendo capitali o effettuando donazioni volontarie. 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. Queste Associazioni, 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 integrazione e 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.

### ***2.1.3. Il Piano strategico 2023-2025 dell'Università Politecnica delle Marche, la creazione di valore pubblico e i relativi indicatori di impatto***

La programmazione integrata dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2023-2025 è un processo che trova il proprio fondamento innanzitutto nel nuovo Piano Strategico 2023-2025, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente, nelle sedute del 20 e 21 dicembre 2022.

La pianificazione strategica 2023-2025 continua il percorso virtuoso intrapreso nel triennio precedente, introducendo nuove priorità e obiettivi strategici per cogliere le opportunità e le sfide emergenti che il contesto attuale ci offre.

Nel Piano Strategico-sono state inoltre recepite le scelte sulla programmazione triennale delle Università 2021-2023 secondo le linee generali d'indirizzo definite dal MIUR con D.M. n. 289 de 25.03.2021 e si è tenuto conto del Decreto Ministeriale del 14 ottobre 2021, n.1154 "Decreto Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" e delle successive linee guida dell'ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico delle sedi e dei corsi di studio emanate in data 12 ottobre 2022 (sistema AVA3). Il Piano Strategico ha ricadute ovviamente anche sulla pianificazione dei Dipartimenti nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello (e quindi operativi) delle Strutture dell'Ateneo che confluiscono nel presente Piano e che, quindi, viene definita e aggiornata per tener conto delle nuove linee strategiche.

Il Piano Strategico, inoltre, è il filo conduttore che lega tra loro, allineandole alle linee strategiche definite, la programmazione triennale delle Università (PRO3), la programmazione delle attività relative alla Qualità (Politiche per la Qualità), la programmazione di Bilancio (pianificazione delle risorse economiche), la programmazione delle politiche relative allo sviluppo delle risorse umane, le politiche in materia di anticorruzione e trasparenza e quelle volte ad assicurare la parità genere. Queste programmazioni, attraverso il cascading degli obiettivi, dagli obiettivi strategici agli obiettivi di 2° e di 3° livello, previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si riflettono nella programmazione degli obiettivi organizzativi.

### 2.1.3.1 Il Piano strategico dell'Università Politecnica delle Marche

Essere un **centro di eccellenza integrato** rivolto alla **comunità territoriale e internazionale** che favorisca **l'attrattività, lo sviluppo di relazioni e di partnership** e che crei le condizioni per promuovere, in modo equilibrato, **innovazione e crescita culturale, sociale, economica ed ambientale**. Questa è la "vision" dell'Università Politecnica delle Marche alla base del Piano Strategico 2023-2025

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

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

Al fine di realizzare questa Vision, il nostro Ateneo si impegna a creare conoscenza utile che consenta alle Studentesse e agli Studenti, al Personale e a tutti coloro che entrano in relazione con il nostro Ateneo di realizzare il proprio potenziale.

L'Ateneo si impegna inoltre a promuovere una didattica che ponga al centro la Persona, che alimenti la passione delle nuove generazioni, lo sviluppo di competenze e spirito critico per affrontare le grandi sfide e trasformare la nostra società. Sviluppare una ricerca innovativa, volta ad anticipare i trend di sviluppo e favoriamo l'osmosi e la diffusione delle conoscenze e la costituzione di reti tra università-aziende-istituzioni a favore del progresso del contesto socio-economico.

L'UnivPM promuove altresì lo sviluppo di un ambiente stimolante che nutra l'entusiasmo e favorisca l'incontro, la sperimentazione, la generazione di nuove idee e fonda il suo agire su etica, trasparenza, apertura, inclusività, responsabilità, orientando il comportamento al benessere collettivo e individuale.

Nel Piano Strategico 2023-2025 sono state individuate **quattro priorità strategiche**:

- Open University
- Eccellenza distintiva
- Integrazione
- Responsabilità

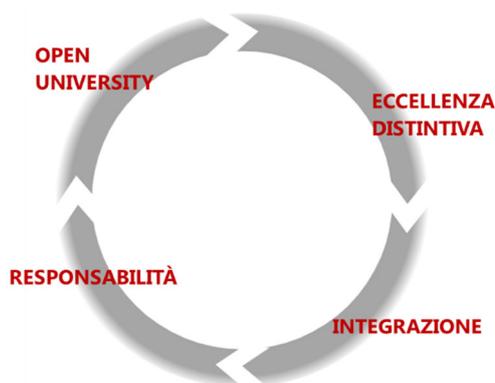


FIGURA 2 - LE PRIORITÀ STRATEGICHE

Le priorità strategiche animano le quattro missioni core, *didattica*, *ricerca* e *terza missione* e, insieme ad esse, la *valorizzazione delle Persone*, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia che fa leva sulla *Configurazione Organizzativa*, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.

Il fine ultimo delle attività poste in essere è la creazione di **valore condiviso**. Consapevoli dell'interdipendenza che esiste tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società, l'azione è orientata a rafforzare l'organizzazione e a migliorare, nello stesso tempo, le condizioni sociali, culturali ed economiche della comunità di riferimento.



FIGURA 3 - PRIORITÀ STRATEGICHE, AREE STRATEGICHE E CREAZIONE DI VALORE

Le priorità strategiche vengono declinate in relazione delle 4 missioni core al fine di creare valore condiviso e vengono quindi definiti gli impegni dell'UnivPM per il prossimo triennio attraverso l'individuazione di obiettivi strategici.

	Ricerca	Didattica	Terza Missione	Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa
<b>Open University</b>	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico
<b>Eccellenza distintiva</b>	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico
<b>Integrazione</b>	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico
<b>Responsabilità</b>	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo strategico

**VALORE CONDIVISO**

FIGURA 4

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

Affinché gli obiettivi strategici individuati possano essere una guida efficace, vengono poi definiti indicatori di risultato e di impatto. Questi permetteranno di tracciare l'evoluzione delle azioni e, se necessario e opportuno, di correggere la rotta verso gli obiettivi prestabiliti.

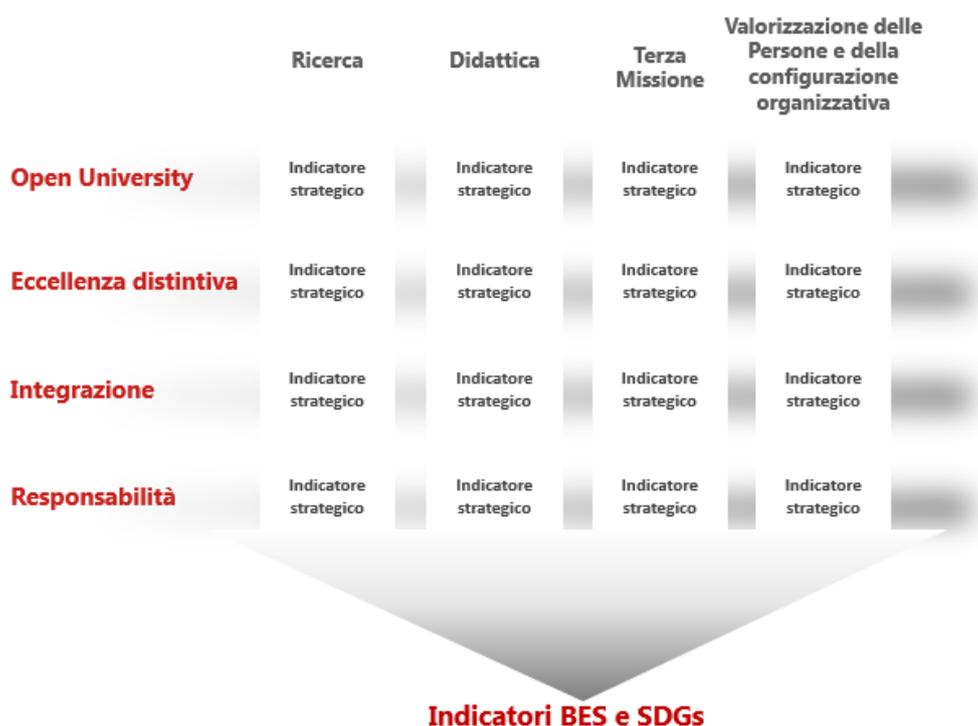


FIGURA 5

Si rinvia al Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 per l'approfondimento degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori.

### 2.1.3.2 La creazione di Valore Pubblico e gli indicatori di impatto

Come specificato all'interno del Piano Strategico 2023-2025, il fine ultimo delle azioni poste in essere dal nostro Ateneo è la creazione di valore pubblico. Nel Piano Strategico si è scelto di denominarlo "valore condiviso" proprio per sottolineare, a tutti coloro che partecipano attivamente alla realizzazione della strategia e agli stakeholders più in generale, come esista una profonda interdipendenza tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società. Qualsiasi azione deve essere orientata a rafforzare l'organizzazione stessa e a migliorare, nel contempo, le condizioni sociali, culturali ed economiche della comunità di riferimento dei propri utenti, dei propri stakeholder e della società in generale.

Creare Valore Pubblico significa impattare positivamente sul benessere delle Studentesse e degli Studenti, del Personale e della Comunità in un'ottica di sviluppo sostenibile, cioè di impatto economico, sociale ed ambientale. L'impatto delle politiche e dei servizi offerti dall'Ateneo è infatti rivolto sia ai soggetti che

operano all'interno dell'organizzazione, sia alla collettività, in modo equo ed intergenerazionale, avendo cioè come riferimento non solo la comunità di oggi ma anche quella futura. Gli Atenei, infatti, per loro stessa natura, hanno una grande responsabilità nel raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals – SDGs), alla cui realizzazione contribuiscono direttamente o indirettamente con le loro attività, divenendo motore e sostegno dello sviluppo sostenibile del territorio di riferimento.



FIGURA 6 - SDGs

A ben vedere, **le priorità strategiche e gli obiettivi formulati nel piano strategico ed esplicitati nello stesso sono già espressione degli obiettivi individuati nell'Agenda 2030**. Sebbene tutte le azioni poste in essere e gli obiettivi contribuiranno sinergicamente al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, nello svolgimento delle missioni “core”, il nostro Ateneo genera un impatto su alcuni specifici obiettivi.

A titolo esemplificativo, si consideri che le priorità strategiche individuate sono mirate, per quanto concerne la **Didattica**, a supportare coloro che non hanno i mezzi per lo studio, attuando politiche di sostegno per i meritevoli sia sul piano economico che dei servizi e mantenendo livelli di tassazione utili a supportarne le attese di crescita culturale (SDG 1 Povertà zero – SDG 4 Istruzione di qualità). L' Ateneo, inoltre, ha preso precisi impegni per ridurre le disuguaglianze (SDG 10) e per implementare quanto previsto nel Gender Equality Plan (SDG 5). Particolare attenzione verrà data allo sviluppo di corsi e iniziative per promuovere la sostenibilità in ogni Area Culturale, mentre è insita nella didattica svolta presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia la formazione di personale medico in grado di assicurare la salute e il benessere della comunità (SDG3).

Per quanto riguarda l'attività di **Ricerca**, l'Ateneo si impegna ad incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile (SDG8) attuando quotidianamente attività di ricerca in tale direzione. Grazie alla presenza della Facoltà di Medicina e Chirurgia, l'UnivPM si impegna a fondo per garantire una Sanità caratterizzata dalla migliore qualità delle cure basate sull'innovazione generata dalla ricerca scientifica (SDG3). Presso la Facoltà di Ingegneria, si studiano nuovi metodi per rendere le città e gli insediamenti umani sostenibili (SDG11) e anche per promuovere l'industrializzazione sostenibile (SDG9) e sistemi energetici innovativi economici e sostenibili (SDG7), mentre presso la Facoltà di Economia le ricerche mirano anche allo sviluppo di modelli sostenibili di produzione e consumo (SDG12). L'attenzione all'internazionalizzazione si associa ad un impegno allo sviluppo del partenariato a livello mondiale e dello sviluppo sostenibile (SDG17). Il Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali promuove attività di ricerca anche per migliorare la sicurezza alimentare, la nutrizione e l'agricoltura sostenibile (SDG2). All'interno del Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente, le ricerche si orientano verso la conservazione dei mari e per la promozione della Blue Economy (es “Inquinamento da plastiche in mare”) (SDG14) e in favore dell'ecosistema terrestre (SDG15).

Nello svolgere la **Terza Missione**, l'UnivPM contribuisce allo sviluppo del **SDG 8** (lavoro dignitoso e crescita economica) impegnandosi nello sviluppo di nuovi progetti con imprese del territorio e fornendo nuove opportunità lavorative. Attraverso la Terza Missione si intende proprio generare ricadute positive sulla competitività del sistema economico, sul territorio e sulla società, attraverso la promozione dell'innovazione (SDG9), lo sviluppo nuovi modelli sostenibili di produzioni e consumo (SDG 12) presso le aziende con cui è attiva la collaborazione.

Se consideriamo l'impatto delle priorità strategiche sulla **Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa**, è evidente come l'Ateneo si impegni ad assicurare a tutto il Personale un lavoro dignitoso che contribuisca alla crescita economica (SDG8) nonché il perseguimento dell'uguaglianza di genere (SDG5) e delle pari opportunità (SDG10).

Infine, nello svolgimento delle missioni core si concorre al conseguimento di obiettivi di riduzione dei consumi energetici (SDG6), di acqua (SDG7) e alla riduzione delle emissioni nell'ambiente (SDG13).



FIGURA 7

Per rendere concreto l'impegno verso la creazione di valore pubblico, l'impatto dell'Ateneo sugli obiettivi di sviluppo sostenibile viene essere misurato facendo riferimento all'andamento di alcuni indicatori di impatto mutuati dagli indicatori previsti per misurare i *Sustainable Development Goals* – SDGs e agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL.

Tra di essi, visti gli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025, si segnalano:

- Indicatore BES 2.12 Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno
- Indicatore BES 3.1 - Tasso di occupazione
- Indicatore BES 3.7 Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente:
- Indicatore BES 3.12 Occupati che lavorano da casa
- Indicatore SDGs Goal 3. 3.c1 - Densità e distribuzione dei professionisti sanitari

- Indicatore BES 6.8 - Indicatore SDGs Goal 5.5.2 - Proporzione di donne in posizioni direttive (negli organi decisionali)
- Indicatore BES 10.2 - Emissioni di CO2 e altri gas clima alteranti
- Indicatore BES 10.15 – Rifiuti urbani prodotti
- Indicatore BES 11.1 - Intensità di ricerca
- Indicatore BES 11.2 - Propensione alla brevettazione
- Indicatore BES 11.7 - Mobilità dei laureati italiani

### *2.1.3.3 Integrazione con le Risorse economiche*

In questa sezione del documento si riporta la corrispondenza tra le missioni e i programmi delle università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, al fine di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi e le risorse. In questa ottica, agli obiettivi strategici sono distintamente collegate sia le risorse autorizzate con il budget economico, relative ai costi programmati per il 2023 per la realizzazione delle attività necessarie al loro conseguimento, sia quelle autorizzate con il budget degli investimenti e volte a potenziare la struttura dell'Ateneo attraverso l'acquisizione nel 2023 di nuove risorse strumentali ad utilità pluriennale.

La tabella, presentata nella pagina successiva, connette graficamente missioni, programmi e obiettivi strategici, nell'ambito delle quattro aree principali previste nel Piano Strategico. Tale dettaglio informativo consente di valutare quante risorse sia necessario destinare, a livello di budget economico e budget degli investimenti, per ottenere i risultati programmati e permetterà, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

Tale quadro è in linea con quanto previsto dalla normativa per la riclassificazione delle voci di spesa secondo la classificazione COFOG di II livello (art. 13, D.Lgs. 91/2011; art. 2, D.I. 21/2014).

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Obiettivi strategici	Budget Economico anno 2023	Budget Investimenti anno 2023	Bilancio di previsione anno 2023
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	- Incrementare e rafforzare le relazioni nazionali e internazionali sia a livello istituzionale sia di singoli ricercatori - Migliorare la qualità della ricerca sia a livello di singoli ricercatori che a livello di dipartimenti	71.716.154	18.126.000	89.842.154
	Ricerca scientifica e tecnologica di applicata	04.8	R&S per gli affari economici	- Migliorare l'integrazione della ricerca - Promuovere una ricerca sostenibile sia in termini di capacità di attrarre risorse sia della promozione dell'etica nella ricerca	6.992.124	2.234.730	9.226.854
		07.5	R&S per la sanità		869.667	15.340	885.007
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	- Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socio-economico - Sviluppare attività di orientamento mirata - Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo - Sviluppare un'offerta didattica interdisciplinare a tutti i livelli capace di intercettare i fabbisogni formativi emergenti nel sistema socio-economico territoriale - Promuovere una didattica sostenibile	83.303.870	5.720.666	89.024.536
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	- Promuovere un modello partecipativo di interazione con gli attori del sistema socio-economico al fine di riconoscere l'università come volano di crescita (culturale, sociale, economico, sanitario) per il territorio - Migliorare la qualità del trasferimento tecnologico in termini di differenziazione e incremento dell'offerta e in termini di riduzione del gap tra qualità effettiva e percepita dagli stakeholders - Favorire una risposta multidisciplinare nei rapporti con il sistema socio-economico - Promuovere l'impegno per favorire la sensibilizzazione e la diffusione dei principi di responsabilità e di sviluppo sostenibile nel contesto socio-economico	6.456.312	0	6.456.312
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato		589.725	0	589.725
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	- Migliorare i servizi nella prospettiva di 'creazione di valore' per i principali stakeholder - Migliorare le competenze del personale a supporto dei processi critici e semplificazione e 'sburocratizzazione' dei processi anche attraverso la digitalizzazione - Consolidare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi - Promuovere processi organizzativi capaci di integrare le diverse aree organizzative e le diverse strutture della comunità accademica - Promuovere una comunità trasparente, «di valore», concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire	20.332.177	3.322.112	23.654.289
<b>Totale</b>					<b>190.260.030</b>	<b>29.418.848</b>	<b>219.678.878</b>

#### **2.1.4. Pianificazioni di Ateneo in ottica integrata**

##### **2.1.4.1. Integrazione tra Piano Strategico di Ateneo e Piani Strategici di Dipartimento**

*(per assicurare coerenza con le politiche e le linee di indirizzo programmate dai Dipartimenti)*

L'adozione dei Piani strategici dei Dipartimenti ha come obiettivo primario il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale.

A partire dal 2020 l'Ateneo ha avviato la strutturazione del processo di programmazione dipartimentale in coerenza con il piano strategico di Ateneo, anche a seguito delle indicazioni del Nucleo di Valutazione che nella Relazione annuale AVA 2020 raccomandava di definire gli obiettivi strategici di dipartimento (II livello) nell'ambito di piani strategici dipartimentali da formularsi in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo, ai fini del miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il processo è stato coordinato dal Rettore, dal Direttore Generale e dalla Referente per la Misurazione della Performance e il Report Integrato e la Divisione competente ha fornito il necessario supporto durante le diverse fasi del percorso.

La pianificazione strategica di Dipartimento è stata definita in stretta coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Inoltre, per assicurare omogeneità sia nel percorso di sviluppo dei Piani, sia nella struttura dei Documenti, è stato redatto un framework-guida comune a tutti i Dipartimenti e sono stati organizzati incontri con i Direttori di Dipartimento al fine di condividere le linee generali di indirizzo e gli step intermedi di avanzamento, nonché discutere delle criticità emerse e diffondere le best practice.

Sono stati anche organizzati incontri one-to-one tra la Referente per la Misurazione della Performance e il Report Integrato e i Dipartimenti per fornire un supporto più mirato e specifico alle singole strutture.

Nel corso del 2021 tutti i Dipartimenti hanno approvato e pubblicato il proprio Piano Strategico 2021-2023.

È opportuno evidenziare come i Piani Strategici di Dipartimento siano fortemente integrati non solo con il Piano Strategico di Ateneo ma anche con il Ciclo della Performance. Infatti, gli obiettivi dipartimentali del Ciclo della performance coincidono con gli obiettivi dei Piani Strategici di Dipartimento che hanno un impatto sull'attività del personale tecnico-amministrativo. In questo modo, anche in coerenza con quanto indicato nelle Linee Guida ANVUR, si è cercato di dare impulso a una gestione della performance orientata all'integrazione tra componente accademica e tecnico-amministrativa secondo una logica unitaria e sistemica.

Nel corso dell'anno 2022 sono state inoltre implementate azioni di monitoraggio e analisi dei risultati degli obiettivi definiti nei Piani Strategici di Dipartimento. A tal fine è stato definito un processo di monitoraggio ed è stato adottato un framework comune per il documento. In questo modo tutti i Dipartimenti sono stati guidati nello svolgimento dell'analisi degli scostamenti, nell'analisi delle cause degli scostamenti rilevanti e nella eventuale modifica di azioni e/o target per gli anni successivi. A maggio 2022 sono quindi state realizzate riunioni di allineamento con Direttori e Referenti e di condivisione di problematiche, nonché organizzati ulteriori incontri one to one con i Dipartimenti.

Nell'attuale formulazione, i piani strategici triennali dei Dipartimenti e il relativo monitoraggio, effettuato su base annuale, con eventuale definizione di "azioni di miglioramento", sostituiscono e inglobano la scheda SUA-RD e il riesame della ricerca dipartimentale, secondo quanto definito nel Sistema Qualità di Ateneo.

Nel corso dell'anno 2023, in seguito all'approvazione del Piano Strategico 2023-2025, le strutture dipartimentali saranno chiamate ad effettuare una revisione del proprio Piano Strategico per riallinearlo al nuovo Piano Strategico di Ateneo.

### 2.1.4.2. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università (PRO3 2021-2023)

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

Con il Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021, il MUR ha definito le “Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023” e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati. La programmazione del sistema universitario attuata attraverso il suddetto Decreto è finalizzata all’innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto altresì dell’impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell’esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale.

In particolare, con il suddetto Decreto sono stati definiti:

- gli obiettivi specifici della programmazione;
- i fondi destinati al raggiungimento degli obiettivi della programmazione;
- la definizione degli indicatori sulla cui base valutare i risultati conseguiti negli obiettivi;
- le modalità e le tempistiche relative alla presentazione da parte delle Università del proprio Programma per la realizzazione di almeno uno degli obiettivi selezionati tra quelli di cui all’art. 3, comma 1 del DM 289/2021 (obiettivi A, C e D) e di almeno uno degli obiettivi selezionati tra quelli riportati all’art. 4, comma 1 del suddetto DM (obiettivi B ed E).

Sulla base della predetta normativa, e secondo le indicazioni operative contenute nella nota MUR n. 7345 del 21.5.2021, l’Ateneo ha individuato il proprio Programma dal titolo “**Attrazione e Valorizzazione dei Talenti**” per la realizzazione dei seguenti obiettivi e relative azioni e indicatori, in coerenza con quanto delineato negli obiettivi del Piano strategico 2020-2022:

PRIMA SEZIONE (OBIETTIVI A, C e D)		
OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE
Obiettivo C – Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.2 Qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca	C_b Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto
	C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità	C_g Proporzioni di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall’Ateneo
SECONDA SEZIONE (OBIETTIVI B ed E)		
Obiettivo E – Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato	E_b Proporzioni dei ricercatori di cui all’art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo;
	E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile	E_h Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*);

L'azione C.2 - *“Qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca* - si inserisce tra le attività previste per la realizzazione dell’Obiettivo strategico II.OS1 - *Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società*. L’azione C.2 si collega altresì all’Obiettivo Strategico II.OS2 - *Migliorare la transizione scuola-università e lo sviluppo del percorso formativo*, con il quale l’Ateneo attraverso iniziative di orientamento in itinere, mira a migliorare la regolarità della carriera dello studente e ridurre la dispersione studentesca. Nell’ambito di tale azione di intervento, verranno sviluppate attività volte all’ampliamento dell’offerta formativa e al contestuale inserimento di nuove figure di docenti collegati alle nuove sfide formative che l’Ateneo si pone.

Azione C.3 - *“Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità”*. Una didattica di qualità non può prescindere dal sostegno degli studenti meritevoli o in condizione di svantaggio al fine di sostenere il loro percorso formativo. Ciò si ricollega ai principi di sostenibilità, non solo economica e ambientale, ma anche sociale, contenuti nel Piano strategico di Ateneo (*Obiettivo Strategico AT.OS4 - Ateneo sostenibile*).

Presupposto indispensabile per uno sviluppo sostenibile è innanzitutto l’abbattimento delle disuguaglianze che creano disparità sociale e che influiscono negativamente anche sull’accesso alle possibilità formative.

Azioni mirate verranno quindi condotte per garantire pari opportunità, per sostenere attraverso specifici interventi categorie deboli o in condizione di disagio personale e/o economico.

L’azione E.1 *“Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato”* si inserisce nell’ambito delle attività previste dal Piano Strategico di Ateneo che alla *“Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa”* dedica un’apposita Area Strategica (Area strategica IV). Inoltre, l’azione E.1 si ricollega anche all’Obiettivo Strategico I.OS3 - *Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti* con il quale si intende mettere in campo tutte quelle attività che possano sostenere e valorizzare i migliori talenti così da sostenere in pieno la potenzialità della loro crescita professionale.

L’azione E.3 *“Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile”* si inserisce a pieno titolo tra le azioni previste dall’Ateneo per la realizzazione dell’Obiettivo Strategico IV.OS1 - *Valorizzazione delle Risorse Umane*. Nell’ambito di tale linea di azione verrà incrementata l’offerta di corsi di formazione al personale attraverso la proposta di un ampio pacchetto formativo diversificato e coerente con le esigenze formative del personale. Un apposito percorso formativo verrà altresì dedicato in modo specifico ai neoassunti.

Di tale programmazione si è ovviamente tenuto conto anche per la definizione degli obiettivi del nuovo Piano Strategico 2023-2025 in modo tale da continuare a sostenere anche a livello strategico, la realizzazione degli obiettivi definiti nell’ambito della PRO3.

#### *2.1.4.3. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell’Ateneo*

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

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

Con tali premesse, UnivPM è stata in grado di rispondere al processo di riforma avviato da tempo e finalizzato ad adeguare il sistema universitario italiano al modello europeo di istruzione superiore orientato verso un assetto sempre più competitivo e con un approccio condiviso all’assicurazione della qualità, come previsto dalle “Standard e Linee Guida per l’Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell’Istruzione Superiore” ESG 2015. Le innovazioni legislative che, nel corso degli anni Novanta hanno trasformato il sistema universitario, hanno assegnato una maggiore autonomia istituzionale alle università, introducendo inoltre la valutazione della qualità delle prestazioni offerte e meccanismi competitivi di finanziamento legati

a criteri predefiniti e ai risultati ottenuti. In aggiunta, nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza gestionale sono diventati requisiti imprescindibili per fornire servizi sempre più attenti sia alle esigenze degli stakeholder sia al contenimento dei costi.

Nel rispetto della Legge n. 240/2010, del Decreto Legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012, dei successivi Decreti Ministeriali attuativi e delle linee guida ANVUR che hanno introdotto per tutti gli Atenei l'obbligo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio e un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità (Sistema AVA) dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca, UnivPM ha implementato, gestisce e migliora un Sistema di Assicurazione Qualità (AQ), al fine di assicurare la permanenza dei Requisiti di Qualità che attestano l'idoneità dell'Ateneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali.

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

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

Attraverso il Sistema di AQ trovano attuazione le Politiche per la Qualità di Ateneo; esse sono definite dagli Organi di Governo, tradotte dal Direttore Generale, dai Presidi, dai Direttori di Dipartimento e successivamente dai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio (CdS/CUCS) e dalla rete dei Responsabili qualità in obiettivi misurabili; esse sono dichiarate nel Piano Strategico 2023-2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 e 21 dicembre 2022 e nel presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione. La loro implementazione è monitorata e garantita dal Presidio Qualità di Ateneo (PQA), riesaminata con cadenza almeno annuale durante il Riesame della Direzione di Ateneo e, da ultimo, valutata dal Nucleo di Valutazione. Le Politiche per la Qualità sono comunicate a tutti i livelli della organizzazione a cura del Rettore, al fine di aumentare la condivisione e la partecipazione attiva di tutte le parti interessate.

Le politiche per la qualità di Ateneo sono orientate a perseguire il miglioramento continuo delle strategie poste in essere dagli Organi di Governo, a identificare obiettivi adeguati e coerenti alle finalità istituzionali e a produrre adeguata fiducia che i processi per la formazione e la ricerca siano nel loro insieme efficaci ai fini stabiliti. Il raggiungimento degli obiettivi è perseguito attraverso l'implementazione del modello PDCA, (Plan, Do, Check, Act) ossia attraverso le fasi di programmazione, monitoraggio, autovalutazione e avvio di azioni di miglioramento e, infine, valutazione dei risultati raggiunti e delle azioni realizzate dalle Strutture dell'Ateneo.

In ottemperanza alla norma UNI EN ISO 9001:2015, il sistema di AQ di Ateneo si basa su un approccio per processi, la cui implementazione proseguirà anche nel corso del 2023.

Le politiche per la qualità assumono quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali e sono costantemente aggiornate in coerenza con le linee guida ANVUR, con i requisiti descritti nel D.M. del 14 ottobre 2021, n. 1154 "Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio", che introduce un nuovo modello di valutazione e accreditamento periodico delle sedi e di fatto rappresenta il passaggio da AVA 2 ad AVA 3, con il DM n. 289 del 25 marzo 2021, "Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023" e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Esse sono ulteriormente declinate nella relazione annuale del Referente per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo.

Un ulteriore elemento centrale del sistema AVA e del sistema di AQ è rappresentato dalle opinioni degli

studenti sulla qualità della didattica e dei servizi ad essa correlati, così come quelle dei laureati e dei docenti, la cui rilevazione fa parte del processo di autovalutazione dei CdS. L'Ateneo, in aggiunta ai questionari di valutazione della didattica già in uso (questionari inclusi nelle Schede 1 e 3 e questionari docenti), ha approvato la somministrazione, a partire dall'A.A. 2018-19, dei questionari inclusi nelle Schede n. 2 e n. 4, rispettivamente per studenti frequentanti e non frequentanti, dell'All. IX delle Linee Guida ANVUR del 27.1.2013. Tali questionari indagano la soddisfazione degli studenti in merito al Corso di Studio, alle aule, alle attrezzature e ai servizi di supporto (parte A) e alla prova d'esame (parte B). Gli esiti delle rilevazioni costituiscono un ulteriore elemento in ingresso dell'autovalutazione del sistema.

In aggiunta, l'Ateneo intende ampliare e sistematizzare le aree di rilevazione dell'opinione degli studenti. A tal fine nel corso dell'anno 2022 è stato somministrato il questionario sulle cause di abbandono degli studi e di trasferimento ad altro CdS ed è stato implementato un questionario di monitoraggio qualità didattica CdL-CdLM.

Per quanto attiene al sistema AQ della ricerca, l'Ateneo ne deve assicurare la conformità rispetto all'ambito di valutazione, punto E dell'allegato C del DM 1154/21 "Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale" che esamina la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti definiscono le proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento.

A valle del processo di monitoraggio e programmazione delle attività istituzionali, l'Ateneo, in sede di Riesame della Direzione, ha definito gli obiettivi di miglioramento per l'anno 2023.

Nel presente Piano vengono declinati sia gli obiettivi in uscita dal Riesame della direzione, sia gli obiettivi definiti dai referenti di Area, Processo e Progetti speciali e dai Coordinatori delle Commissioni nelle rispettive Relazioni annuali, al fine di assicurare una coerenza tra i suddetti obiettivi e il ciclo di programmazione degli obiettivi delle Strutture Amministrative (vedi sez. 2.2 Performance).

In conclusione, l'Ateneo, nell'attuare le politiche, le strategie e gli obiettivi, persegue il miglioramento continuo dell'efficienza dei processi e della qualità dei servizi erogati, avvalendosi del Sistema AQ di Ateneo anche come strumento di misurazione dei risultati conseguiti e rendicontazione alle parti interessate.

## 2.1.5. Accessibilità fisica e digitale

### 2.1.5.1. Accessibilità digitale

#### **Premessa**

Col termine accessibilità digitale si intende la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari. Riferendosi ad esempio alla realizzazione di un sito web questo vuol dire favorire la fruizione e l'interazione rispettando le esigenze e le preferenze degli utenti, senza esclusioni. L'obiettivo principale dell'accessibilità è consentire l'accesso ai documenti digitali alle persone che presentino disabilità,

le quali generalmente fanno uso di tecnologie assistive (ad esempio lettori di schermo, ingranditori di schermo, tastiere braille, sistemi di punta mento) per eliminare o ridurre la condizione di svantaggio.

### **Conformità dell'Ateneo ai dettami normativi inerenti all'accessibilità**

Sin dal 2010 con l'acquisizione del CMS (Content Management System) Entra dalla Ra-Computer, che generava in modo automatico pagine web accessibili e conformi alle normative in materia, l'Università Politecnica delle Marche si è adeguata alle normative in merito all'accessibilità dei siti web e dei documenti digitali.

Sono stati introdotti elementi ulteriormente migliorativi, basati su fogli di stile (css) completamente accessibili. Essi migliorano la leggibilità del documento in quanto possono costituire punti di riferimento strutturali per tutti gli utenti che usano screen reader o si basano su valutazioni visive dei titoli di sezione per spostarsi durante la lettura.

Nella stesura di un documento si è preferibilmente usato gli stili di testo predefiniti associati ad ogni componente del documento stesso; ad esempio, Titolo e punto o numero elenco. Si sono usati anche titoli brevi, preferibilmente meno di 20 parole per non superare la lunghezza di una riga. Se il layout del documento era costituito da due o più colonne si è evitato di utilizzare una tabella o le tabulazioni per simulare il testo su più colonne. Si è inoltre evitato l'uso di spazi vuoti superflui o tabulazioni e paragrafi vuoti in quanto in loro presenza gli utenti che usano screen reader possono pensare di essere giunti alla fine delle informazioni. Per creare spazi vuoti si è utilizzato gli elementi di formattazione, i rientri e gli stili.

I collegamenti ipertestuali sono caratterizzati da un'immagine o da testo, in genere di colore blu, su cui l'utente può cliccare per passare ad una posizione diversa. All'interno dei siti di Ateneo dell'Università Politecnica delle Marche, nell'inserire il collegamento si valorizza sempre anche il campo "Descrizione" inserendovi una breve nota sul testo referenziato. Questa nota sarà visibile quando l'utente posizionerà il mouse sul collegamento e sarà anche letta dagli screen reader.

Si è infine posta particolare attenzione a tutti i file in allegato verificando l'accessibilità dei documenti pdf e di tutti i documenti digitali utilizzati all'interno degli ambienti informatici di Ateneo.

#### ***2.1.5.2. Accessibilità ai servizi disabilità e DSA***

In linea con quanto previsto dalla Legge n.17/1999, che integra e modifica la legge quadro 104/1992 "per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate" e dalla Legge 170/2010 recante nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico, l'Ateneo promuove servizi specifici rivolti alle studentesse e agli studenti con disabilità e con diagnosi di DSA, con l'intento di garantirne la piena inclusione. Nello specifico, al fine di assicurare uno spazio dedicato e un'attenta valutazione dei singoli casi, a partire dall'anno 2019 è stato attivato l'Info Point Disabilità e DSA. Tale servizio è pensato come punto di accoglienza e di supporto per le studentesse e gli studenti che intendono accedere agli ausili previsti ed è presidiato da due professioniste costantemente in contatto con il personale dell'Ufficio Studenti e Diritto allo Studio. Il servizio è dislocato presso la sede del suddetto ufficio e presso il polo di Monte Dago con aperture al pubblico giornaliera.

I servizi specifici previsti dall'Ateneo sono di seguito elencati:

- Assegnazione di un tutor alla pari

Il tutor appartiene alla comunità studentesca e nella maggior parte dei casi è iscritto allo stesso corso di laurea di colui che richiede il supporto e che ha partecipato al bando di selezione per le collaborazioni part time rendendosi disponibile ad affiancare coloro che presentano una diagnosi di disabilità/DSA. Il tutor ha principalmente il compito di sostenere la persona seguita nello studio e di guidarla nel percorso intrapreso.

• Misure dispensative e strumenti compensativi

La legislazione prevede la possibilità di chiedere misure dispensative e strumenti compensativi da valutare anche in relazione alle specificità del singolo caso e alle finalità del corso di studio prescelto dalle studentesse o dagli studenti. Le linee guida della Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità, pubblicate nel luglio 2012, prevedono che tali tutele vengano estese, oltre che agli studenti con DSA, anche a coloro che presentano situazioni di disabilità.

In particolare, le misure dispensative consentono di:

- ✓ privilegiare verifiche orali rispetto a quelle scritte, tenendo conto anche del profilo individuale di abilità;
- ✓ concessione del tempo supplementare fino a un massimo del 30% in più (per gli studenti DSA) o del 50 % (per gli studenti con disabilità)
- ✓ l'eventuale riduzione quantitativa, ma non qualitativa, della prova da sostenere;
- ✓ dare maggior peso alla valutazione dei contenuti rispetto a quella della forma e all'ortografia.

Per quanto attiene agli strumenti compensativi, è possibile utilizzare le facilitazioni e i dispositivi eventualmente già in uso durante il precedente percorso scolastico, quali, ad esempio:

- ✓ registrazione delle lezioni;
- ✓ utilizzo di testi in formato digitale;
- ✓ programmi di sintesi vocale;
- ✓ altri strumenti tecnologici di supporto nella fase di studio e di esame.

Per quanto attiene alle forme di verifica e di valutazione, con riferimento agli esami universitari, si applicano le misure dispensative e gli strumenti compensativi già sopra descritti

• Ausili tecnici ed informatici

È possibile richiedere in comodato d'uso, per tutta la durata del percorso di studi, dispositivi utili per affrontare lo studio e le attività formative in genere.

• Mobilità internazionale

Nell'ottica di favorire la piena partecipazione di tutti gli studenti alle esperienze formative universitarie, l'International Relations Office in collaborazione con l'Ufficio Studenti e Diritto allo Studio si occupa di fornire supporto alle studentesse e agli studenti con disabilità che intendano partecipare ad un programma di mobilità all'estero e a coloro che si apprestano ad affrontare un periodo di mobilità all'estero presso il proprio Ateneo.

• Servizio di supporto psicologico

Nato dall'esigenza di prevenire situazioni di stress correlate allo studio e dalla necessità di creare un punto di riferimento per coloro che si trovano a vivere la disabilità, tale servizio promuove il benessere della comunità studentesca nel contesto universitario con azioni mirate. Lo sportello inoltre vuole essere una risposta concreta alle esigenze manifestate da coloro che hanno una diagnosi di DSA e disabilità per la costituzione di una rete di supporto costante che possa fungere da base sicura per tutto il percorso universitario, promuovendo il rafforzamento dell'autostima e una migliore percezione della propria personalità. Le due psicologhe che curano il servizio costruiscono con le studentesse e con gli studenti il

percorso più idoneo per il raggiungimento degli obiettivi di crescita sia personali che didattici.

• Servizio di accompagnamento attrezzato

L'Ateneo offre un servizio di accompagnamento attrezzato delle studentesse e degli studenti con disabilità nelle varie sedi dell'ateneo. Tale servizio copre il comprensorio urbano e trasporta coloro che ne fanno richiesta dalla propria abitazione o dalla stazione ferroviaria fino alle sedi delle attività didattiche. Questo servizio è rivolto principalmente alle studentesse e agli studenti con disabilità motoria ed è attivo anche il sabato e la domenica per il trasporto verso le mense universitarie.

• Esonero dalla contribuzione studentesca

E' previsto l'esonero totale dalla contribuzione studentesca in caso di invalidità riconosciuta fra il 66% e il 100% o con riconoscimento della legge 104/1992. L'esonero parziale con invalidità riconosciuta tra il 46% ed il 65% prevede l'attribuzione della contribuzione minima come meglio specificato dal Regolamento sulla contribuzione studentesca.

I numeri in costante crescita delle studentesse e degli studenti iscritti con disabilità e DSA evidenziano la necessità di implementare i servizi ad oggi erogati dall'Ateneo. Per far fronte a questa esigenza, nel settembre 2021 è stata nominata la Prof.ssa Carla Moretti in qualità di Referente dell'Area "Disabilità e Disturbi dell'Apprendimento". Nel mese di dicembre è stata altresì costituita la Commissione "Disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento" composta dalla Referente per la disabilità, da un docente in rappresentanza di ciascuna area didattica e da un rappresentante degli studenti.

L'obiettivo che la Commissione si prefigge è quello di formulare proposte in merito alle iniziative da attivare per favorire l'integrazione delle studentesse e degli studenti con disabilità/DSA all'interno del percorso universitario, in stretta collaborazione con l'Ufficio Studenti e Diritto allo Studio e con il servizio Info Point Disabilità/DSA.

Le aree di intervento per promuovere l'inclusione delle studentesse e degli studenti con disabilità/DSA, nelle varie attività formative, sono di seguito delineate:

- a) **Accessibilità dei contenuti online.** Nell'ottica di promuovere condizioni egualitarie di accesso ai contenuti didattici, è stato acquistato un software di tecnologia inclusiva, Sensus Access che consente di convertire automaticamente i files in formato alternativo multimediale migliorandone l'accessibilità. Il servizio può essere utilizzato anche per convertire documenti inaccessibili, quali file immagine in formato PDF, JPG e presentazioni PowerPoint in formati più accessibili e semplificati. Grazie a Sensus Access, appositamente studiato per istituzioni accademiche, è possibile convertire audiolibri in formato MP3 e DAISY, e-book in formato EPUB, EPUB3 e Digital Braille. L'obiettivo che si intende perseguire con le future azioni è quello di realizzare una usabilità concreta del sito web di Ateneo.
- b) **Postazioni dedicate.**  
Con il supporto dei componenti della Commissione "Disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento", è stata realizzata una mappatura per verificare l'accessibilità nelle aule presenti in Ateneo. All'esito della mappatura si è ritenuto necessario l'acquisto di banchi antropometrici da posizionare nelle aule e nei laboratori, al fine di migliorare la qualità della permanenza delle studentesse e degli studenti con disabilità fisica all'interno degli spazi universitari.
- c) **Linee Guida per Docenti e Studenti**

Il Senato accademico ha recentemente approvato le linee guida per docenti e per studentesse e studenti in condizione di disabilità/DSA il cui obiettivo è quello di sostenere la cultura dell'inclusione rendendo effettivo il diritto allo studio per tutti. Le linee guida forniscono una panoramica nosografica rispetto alle principali diagnosi e riportano i riferimenti della legislazione nazionale vigente, oltre a riportare il dettaglio dei servizi previsti dall'Ateneo. Si prevede la realizzazione di ulteriori azioni finalizzate alla diffusione delle informazioni sui servizi attivi e sulle procedure di accesso agli stessi.

d) Formazione e sensibilizzazione.

Si intendono realizzare momenti formativi rivolti ai docenti, con il coinvolgimento di esperti del settore, in modo da creare momenti di confronto e da rendere la comunità accademica consapevole delle specifiche esigenze della didattica rivolta a studentesse e studenti con diagnosi di DSA e disabilità. Si ipotizza inoltre la realizzazione di attività di sensibilizzazione nei confronti delle studentesse e degli studenti con Disabilità/DSA, allo scopo di favorire la circolarità delle informazioni utili rispetto alle possibilità di supporto offerte dall'Ateneo e ai canali di accesso per la richiesta di ausili specifici.

### **2.1.6. Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure**

Per l'anno 2023 sono stati individuati prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione:

- completamento ed estensione a tutto l'Ateneo della digitalizzazione dei processi di firma al fine di snellire i processi, garantire celerità nella sottoscrizione dei documenti, nel rispetto della normativa prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale;
- digitalizzazione del processo di gestione delle sedute degli Organi collegiali di Ateneo attraverso l'utilizzo del modulo Titulus Organi, al fine di organizzare e razionalizzare le attività inerenti le sedute, le proposte, le delibere e i verbali degli organi accademici;
- informatizzazione del processo di gestione delle missioni a partire dalla richiesta fino al rimborso delle spese sostenute attraverso il modulo Missioni di Ugov;
- completamento dell'attivazione dei Registri elettronici dei docenti e integrazione con strumenti di timesheet al fine di digitalizzare la rendicontazione dei progetti di ricerca e la rendicontazione delle attività dei docenti strutturati e non;
- predisposizione di procedure per l'omogeneizzazione e la digitalizzazione/informatizzazione delle procedure concorsuali e della modulistica del personale docente e di ricerca;
- digitalizzazione delle richieste di autorizzazione per i corsi di formazione per il personale tecnico dei Dipartimenti. L'attuale procedura prevedeva la richiesta da parte dei Direttori di Dipartimento tramite lettera su Titulus e successiva predisposizione di lettera di autorizzazione a firma del Direttore Generale trasmessa sempre tramite Titulus. Con la nuova procedura, i tecnici dei Dipartimenti chiederanno l'autorizzazione con un modulo on-line e riceveranno l'autorizzazione dal Direttore di Dipartimento sempre tramite la procedura on-line. L'autorizzazione sarà poi automaticamente protocollata e fascicolata.

Con riferimento alle attività di reingegnerizzazione e semplificazione, l'Ateneo ha individuato prioritariamente le seguenti procedure per l'anno 2023:

- digitalizzazione del processo di gestione delle sedute degli Organi collegiali di Ateneo attraverso l'utilizzo del modulo Titulus Organi, al fine di organizzare e razionalizzare le attività inerenti le sedute, le proposte, le delibere e i verbali degli organi accademici;
- Reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi amministrativi alla luce della nuova configurazione organizzativa dell'Ateneo (acquisti, ...), e in particolare quelli sottesi alla ricerca dei fondi di finanziamento per la ricerca;

- attivazione del servizio Help Desk per la gestione delle richieste del personale tecnico-amministrativo. Il nuovo sistema di gestione dei ticket ha l'obiettivo di garantire una gestione più efficace delle richieste sia per gli utenti, sia per il back office, attraverso l'organizzazione dei ticket per categorie. La piattaforma Ticket dovrà diventare il canale preferenziale per le richieste del PTA per le tematiche legate alle presenze, formazione, welfare, pensioni. L'avvio del progetto pilota è previsto per febbraio 2023 con 3 uffici del Servizio;
- revisione della voce dell'area riservata, con previsione di un'unica sezione con tutte le voci dedicate ai servizi del Servizio Programmazione, Gestione e sviluppo professionale PTA. Questo consentirà una ricerca più agevole per gli utenti delle informazioni.

## 2.2. Performance

### 2.2.1. Premessa

In coerenza con i principi di programmazione che ispirano il SMVP e in continuità con le precedenti programmazioni, la programmazione degli obiettivi della performance 2023-2025 dà evidenza di una cultura della pianificazione che ricomprende in un disegno unico le specifiche attività della **componente accademica e tecnico-amministrativa** (cfr. LG ANVUR gestione ciclo performance Università) attraverso il collegamento tra pianificazione strategica e programmazione organizzativa. Essa fornisce il quadro di una programmazione organizzativa coerente con quella strategica attraverso la costruzione dell'albero della performance e del relativo cascading e, quindi, la effettiva integrazione degli obiettivi di II livello (obiettivi Direzionali e Dipartimentali/di Facoltà) delle strutture dell'Amministrazione e delle Strutture didattico-scientifiche con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. La programmazione 2023-2025 realizza altresì il cosiddetto allineamento organizzativo attraverso l'enunciazione di cosa ci si aspetta da tutti coloro che operano nell'Ateneo (chi fa che cosa) e accresce l'efficacia del ciclo di programmazione assicurando la coerenza interna tra la fase di pianificazione strategica, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa di competenza delle strutture amministrative.

La fase di programmazione degli obiettivi è caratterizzata da significativi elementi assunti a seguito di:

- modifiche normative introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 del 25 Maggio 2017, modificative del D.lgs. n. 150/2009 del 27 ottobre 2009 in tema di valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione;
- recepimento delle aree di miglioramento segnalate dall'ANVUR nel "Feedback al Documento di Programmazione integrata 19-21 dell'Università Politecnica delle Marche";
- osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione e contenute, da ultimo, nel "Documento di validazione della Relazione sulla performance 2021" e nella "Relazione annuale AVA 2022".

Di seguito gli elementi maggiormente significativi che sono alla base della programmazione della performance 2023-2025:

- riferimento alla performance strategica che discende dal Piano Strategico 2023-2025 nel quale sono esplicitati gli indirizzi fondamentali e i valori che ispirano l'agire dell'Ateneo;
- particolare attenzione alla performance organizzativa, attraverso la previsione di obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di II livello) che declinano gli obiettivi strategici indirizzando l'azione delle Strutture in coerenza con la nuova organizzazione dell'Amministrazione definita dal Direttore Generale con DDG n. 688 del 20/12/2022 "Nuova Organizzazione di Ateneo" in vigore dal 1° gennaio 2023;
- consolidamento di un sistema multidimensionale della performance: particolare attenzione viene dedicata in fase di programmazione alla customer satisfaction e, in generale, ai risultati dell'ascolto

degli stakeholder. In particolare, i risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi tecnico-amministrativi di supporto sono stati analizzati nell'ambito di Focus Group, a cui hanno partecipato Referenti del Rettore e Responsabili dei servizi, al fine di individuare punti di forza e aree di miglioramento e definire opportuni obiettivi di performance e correlate azioni da porre in essere.

Gli elementi che la programmazione della performance accoglie costituiscono l'applicazione di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Politecnica delle Marche - anno 2023, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 30 e del 31 gennaio 2023, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione espresso in data 27 gennaio 2023.

### **2.2.2. L'albero della performance: la logica del cascading degli obiettivi**

L'albero della performance è una mappa logica che illustra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, alla realizzazione del mandato istituzionale e della mission dell'Ateneo. L'albero della performance fornisce, quindi, una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'Ateneo.

L'albero della performance dell'UnivPM, definito nel SMVP anno 2023, si articola in:

- Performance istituzionale:
  - strategica
    - priorità ed aree strategiche;
    - obiettivi strategici (obiettivi di primo livello nell'albero della performance);
  - organizzativa
    - obiettivi direzionali (e relativi piani d'azione) e obiettivi dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di secondo livello);
    - obiettivi operativi (obiettivi di terzo livello);
- Performance individuale: obiettivi individuali con una componente organizzativa legata agli obiettivi dell'unità organizzativa a cui afferisce e una componente comportamentale.

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

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

**La programmazione organizzativa**, gestionale e operativa è l'attività con cui si formalizzano e si definiscono gli obiettivi e le azioni in coerenza con:

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

- i risultati del precedente ciclo di programmazione;
- i risultati del monitoraggio dell'autovalutazione e della valutazione esterna.

L'albero della performance recepisce la nuova organizzazione dell'Amministrazione definita a seguito del percorso di riorganizzazione avviato dal Direttore Generale a settembre del 2021 e terminato con il DDG n. 688 del 20/12/2022 "Nuova Organizzazione di Ateneo" in vigore dal 1° gennaio 2023 e, in particolare, tiene conto dell'inclusione del personale amministrativo a supporto delle strutture didattico-scientifiche nell'organigramma di Ateneo con il coordinamento di un responsabile di Servizio che, a sua volta, è inserito in un'Area che risponde direttamente al Direttore Generale dell'Ateneo.

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

Gli obiettivi direzionali sono definiti per le Strutture dell'Amministrazione, mentre gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà, sono definiti per le Strutture didattico-scientifiche. Gli obiettivi di II livello si riferiscono ad un orizzonte temporale di norma triennale.

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

Per quanto concerne gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà, essendo gli stessi espressione dell'integrazione tra componente tecnico-amministrativa e componente docente, gli indicatori sono di norma espressione integrata dei risultati ottenuti con il contributo di entrambe le componenti. Pertanto, essendo il ciclo della performance relativo esclusivamente al PTA, non vengono riportati gli indicatori specifici e la misurazione e valutazione della performance organizzativa avviene, quindi, tramite la misurazione dei risultati ottenuti negli obiettivi operativi agganciati ai medesimi.

Tenuto conto che il Piano strategico 2023-2025 è stato approvato dagli organi nelle sedute di dicembre 2022 e che a partire dal 01 gennaio 2023 si è dato avvio alla nuova organizzazione dell'Ateneo, con il Piano adottato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente del 30 e 31 gennaio 2023 sono stati definiti i soli obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà.

Nel mese di febbraio 2023, le Aree, i Servizi e i Centri dell'Amministrazione hanno proposto "Piani d'azione" con relativi indicatori e target strumentali alla realizzazione degli obiettivi direzionali, tenendo conto delle competenze loro assegnate. Hanno altresì programmato obiettivi operativi degli Uffici, in linea con quanto previsto nel SMVP 2023, adottando il modello "misto", introdotto a partire dal 2019, che prevede la definizione di obiettivi secondo una logica al contempo *top down* e *bottom up*.

Con riferimento a Dipartimenti, Azienda Agraria e Facoltà, gli obiettivi operativi dei tecnici che discendono dagli obiettivi dipartimentali/di Facoltà, considerando le specifiche attività a supporto della ricerca e della didattica da essi svolte, sono stati definiti dal Direttore/Direttrice/Preside.

Gli obiettivi operativi degli Uffici Amministrativi dei Dipartimenti e dei Nuclei Didattici sono stati definiti tenendo conto sia degli obiettivi direzionali e dei relativi piani d'azione del servizio in cui sono incardinati, sia degli obiettivi dipartimentali/di Facoltà della struttura didattico-scientifica a cui prestano supporto. In questo modo è possibile integrare gli obiettivi dell'Amministrazione con le specifiche esigenze espresse da Dipartimenti, Azienda Agraria e Facoltà.

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori con i relativi target (valore programmato o atteso), definiti anche tenendo conto dei dati storici; per ogni obiettivo operativo sono altresì descritte le attività da porre in essere, le risorse umane coinvolte e la relativa responsabilità organizzativa e, nel caso di obiettivi trasversali, il contributo (peso) di ogni singola struttura coinvolta.

Con il presente aggiornamento del PIAO, gli Organi di Governo approvano i piani di azione e gli obiettivi operativi di cui agli allegati B.1, C.1 e C.2 strumentali al perseguimento degli obiettivi direzionali e

dipartimentali/di Facoltà in precedenza definiti. Tali obiettivi sono assegnati alle relative strutture per la realizzazione.

### **2.2.3 Il processo di programmazione in UnivPM**

*(dal Piano Strategico al Piano degli obiettivi della performance)*

La programmazione degli obiettivi della performance organizzativa dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2023-2025 è un processo che trova fondamento in altri documenti di programmazione, primo fra tutti il Piano Strategico 2023-2025 approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente, nelle sedute del 20 e 21 dicembre 2022.

Il Piano Strategico è il filo conduttore che lega tra loro, allineandole alle linee strategiche definite, i vari ambiti di programmazione dell'Ateneo che, attraverso il cascading, si riflettono nella programmazione degli obiettivi organizzativi. Per la costruzione di obiettivi direzionali, coerenti con gli obiettivi strategici del nuovo Piano Strategico 2023-2025, è stato intrapreso un percorso condiviso con i Responsabili delle strutture dell'Amministrazione e i Referenti del Rettore, coinvolti in focus group tematici (Didattica, Ricerca e Terza Missione, Comunità Accademica e Professionale) nell'ambito dei quali sono stati analizzati anche i risultati di customer satisfaction dei servizi tecnico-amministrativi di supporto.

Le Strutture didattico-scientifiche hanno definito gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà che hanno impatto sul personale tecnico-amministrativo coerenti con le nuove linee strategiche dell'Ateneo. Saranno poi chiamate ad aggiornare i Piani Strategici di Dipartimento, al fine di allinearli al nuovo Piano Strategico di Ateneo.

A cascata degli obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà, le Strutture hanno definito gli obiettivi operativi secondo il modello misto in precedenza descritto.

### **2.2.4 Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione gestionale e operativa: performance organizzativa e performance individuale**

#### **2.2.4.1. Performance organizzativa**

Nella logica del *cascading* illustrato e definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2023, attraverso gli obiettivi di II livello, le strutture dell'Amministrazione e le Strutture didattico-scientifiche partecipano alla realizzazione degli obiettivi del piano strategico approvato dagli organi.

Gli obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà sono presentati negli allegati al presente Piano **B.1 "Tavola Obiettivi Direzionali e piani di azione Amministrazione – 2023-2025"** e **B.2 "Tavola Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà – 2023-2025"**.

Gli obiettivi operativi sono presentati negli allegati al presente Piano **C.1 "Tavola Obiettivi operativi Amministrazione - anno 2023"** e **C.2 "Tavola Obiettivi operativi del personale tecnico Dipartimenti/Azienda Agraria/Facoltà – anno 2023"**.

#### **2.2.4.2. Performance individuale**

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

#### Performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura alla capacità dell'organizzazione di

perseguire gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà) assegnati in concomitanza dell'approvazione del PIAO (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali specifici assegnati al Direttore Generale, dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell'approvazione del PIAO, su proposta del Rettore. Inoltre, il Direttore Generale è valutato sulla base delle proprie capacità gestionali attraverso una specifica scheda di valutazione. Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa così come negli obiettivi individuali specifici, il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella Relazione Annuale.

*Performance individuale dei Dirigenti:*

Gli obiettivi dei Dirigenti sono collegati in larga misura alla capacità dell'Area organizzativa di perseguire gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi Direzionali dell'Area di appartenenza dei Dirigenti, assegnati in concomitanza dell'approvazione del DPI (ora PIAO) (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli Obiettivi individuali specifici assegnati al Dirigente dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del DPI (ora PIAO). I Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione. Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa, così come negli obiettivi individuali specifici, il Dirigente dovrà dare conto al Direttore Generale nella Relazione annuale.

*La performance individuale del personale EP e D con incarichi di responsabilità assegnato all'Amministrazione*

Gli obiettivi del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità dell'Amministrazione sono assegnati dal Direttore Generale o dai/dalle Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono agli obiettivi assegnati alla struttura di cui sono responsabili. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore Generale o i/le Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali potrà assegnargli ulteriori specifici obiettivi individuali.

*La performance individuale del personale D, C e B senza incarichi di responsabilità dell'amministrazione*

Gli obiettivi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, sono assegnati dal/dalla responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono

*La performance individuale del personale tecnico delle Strutture Didattico Scientifiche EP, D, C e B con e senza incarichi di responsabilità*

Gli obiettivi del personale tecnico con e senza incarichi di responsabilità, assegnato alle strutture didattico scientifiche, sono attribuiti dal Direttore/dalla Direttrice /Preside della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi assegnati alla struttura stessa. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore /la Direttrice della Struttura didattico scientifica potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali.

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

### **2.2.5. Integrazione tra Piano Strategico, Ciclo della performance e Pianificazione delle Risorse Economiche**

*(per assicurare coerenza con la programmazione delle risorse economiche)*

La normativa vigente in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74) pone un' enfasi particolare sul collegamento tra gli obiettivi dell'amministrazione e l'allocazione delle risorse finalizzate al loro conseguimento.

Il ciclo di gestione della performance prevede espressamente, tra le sue fasi, il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse" (art. 4, comma 2, DLgs 150/2009); inoltre, per definizione, gli stessi obiettivi sono "correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili" (art. 5, comma 2, D. Lgs 150/2009).

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

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

Per l'esercizio 2023, l'Ateneo potrà quindi contare su un'integrazione fra ciclo economico-finanziario e ciclo della performance basata, da un lato, sul sistema di contabilità analitica che associa le voci del piano dei conti strutturato per natura del costo con un sistema di classificazione di spesa per destinazione (finalità), dall'altro, sulla possibilità da parte dei centri di associare specifici budget per progetti agli obiettivi del piano della performance attraverso il sistema gestionale U-Budget.

La tabella seguente illustra, dunque, la disponibilità di risorse previste nel budget economico e degli investimenti per il 2023 assegnate alle strutture dell'Amministrazione. Visto il collegamento tra risorse ed obiettivi, sono evidenziate nella tabella le risorse per le quali la struttura è stata autorizzata alla spesa, coerentemente con gli obiettivi direzionali per i quali sono stati individuati coerenti piani di azione ed obiettivi operativi.

TABELLA 1 – RISORSE PREVISTE NEL BUDGET 2023 ASSEGNATE ALLE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE

Struttura	Bilancio di previsione anno 2023	Obiettivi Direzionali
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	<b>605.112</b>	
Servizio supporto organi di Ateneo e pianificazione strategica	605.112	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare le azioni di public engagement per la diffusione della conoscenza</li> <li>• P2.A3.OS1.OD3.2023-AMM - Migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi per progetti di ricerca integrati con gli attori del sistema socio-economico</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD1.202-AMM - Promuovere azioni di coordinamento della comunicazione delle attività istituzionali delle strutture didattico-scientifiche</li> <li>• P4.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Promuovere azioni di sensibilizzazione sulla sostenibilità verso il sistema socio-economico che facciano leva sull'integrazione e il coordinamento tra Aree Culturali</li> <li>• P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
<b>AREA STRUTTURALE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>11.280.189</b>	
Servizio Post-laurea e servizi agli Studenti	11.280.189	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Sviluppare azioni per la partecipazione dell'UnivPM a un'alleanza "European University" nell'ambito della didattica</li> <li>• P1.A2.OS2.OD1.2023-AMM - Potenziare l'attività di orientamento in ingresso anche con riferimento agli studenti stranieri</li> <li>• P1.A3.OS1.OD3.2023-AMM - Potenziare l'attività di job placement favorendo l'incontro di domanda e offerta nel territorio</li> <li>• P1.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare la partecipazione a gruppi di lavoro regionali, nazionali ed europei anche per la condivisione di best practice</li> <li>• P2.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Migliorare l'Assicurazione Qualità dell'offerta formativa di Ateneo anche allineandola al nuovo Sistema AVA3</li> <li>• P2.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere azioni per far conoscere e incrementare l'utilizzo da parte degli studenti e degli altri stakeholder dei servizi e degli spazi che offre l'ateneo</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Potenziare gli strumenti di orientamento in itinere e in particolare del tutorato finalizzati anche alla riduzione della dispersione studentesca</li> <li>• P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
<b>AREA DI COORDINAMENTO RICERCA E TERZA MISSIONE</b>	<b>2.420.300</b>	
Servizio ricerca istituzionale e terza missione	2.408.300	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2.A1.OS1.OD1-2023-AMM - Rafforzare la fase di supporto tecnico-amministrativo alla progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti</li> <li>• P2.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Sostenere la nascita e lo sviluppo di spin-off universitari potenziando anche la fase preliminare della costituzione (proof of concept)</li> <li>• P2.A3.OS1.OD2.2023-AMM - Valorizzare le eccellenze dei gruppi di ricerca dell'ateneo al fine di migliorare la qualità percepita dagli stakeholder del sistema socio-economico</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Supportare le attività di promozione delle ricerche in ambito di sostenibilità e di diffusione dell'etica nella ricerca</li> </ul>

Struttura	Bilancio di previsione anno 2023	Obiettivi Direzionali
Servizio progetti internazionali	12.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Conseguire l'accreditamento Human Resources Strategies for Researchers (HRS4R)</li> <li>• P1.A1.OS1.OD2.2023-AMM - Dare piena attuazione alla policy di OPEN SCIENCE</li> <li>• P1.A1.OS1.OD3.2023-AMM - Sviluppare azioni per la partecipazione dell'UnivPM a un'alleanza "European University" nell'ambito della ricerca</li> <li>• P1.A2.OS2.OD1.2023-AMM - Potenziare l'attività di orientamento in ingresso anche con riferimento agli studenti stranieri</li> <li>• P1.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare le azioni di public engagement per la diffusione della conoscenza</li> <li>• P1.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare la partecipazione a gruppi di lavoro regionali, nazionali ed europei anche per la condivisione di best practice</li> <li>• P2.A1.OS1.OD1-2023-AMM - Rafforzare la fase di supporto tecnico-amministrativo alla progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti</li> <li>• P2.A1.OS1.OD2-2023-AMM - Supportare la mappatura delle aree tematiche di ricerca di ateneo ai fini del monitoraggio della qualità, della interdisciplinarietà e dell'internazionalizzazione e delle politiche di premialità per la ricerca</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A1.OS1.OD3.2023-AMM - Potenziare le iniziative per attività di ricerca interdisciplinari</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Supportare le attività di promozione delle ricerche in ambito di sostenibilità e di diffusione dell'etica nella ricerca</li> </ul>
<b>AREA DI COORDINAMENTO SANITÀ</b>	<b>24.971.457</b>	
Servizio sanità	24.733.500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A3.OS1.OD2.2023-AMM - Rafforzare i rapporti tra l'Ateneo e il Servizio Sanitario Regionale</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> </ul>
Servizio didattica Polo Medicina	237.957	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Coinvolgere il sistema socio-economico nella proposta e sviluppo di iniziative legate all'offerta formativa</li> <li>• P1.A2.OS2.OD1.2023-AMM - Potenziare l'attività di orientamento in ingresso anche con riferimento agli studenti stranieri</li> <li>• P1.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare le azioni di public engagement per la diffusione della conoscenza</li> <li>• P1.A3.OS1.OD2.2023-AMM - Rafforzare i rapporti tra l'Ateneo e il Servizio Sanitario Regionale</li> <li>• P2.A2.OS1.OD3.2023-AMM - Favorire il potenziamento dell'apprendimento attivo (didattica ibrida e "intra-prenditorialità")</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Favorire la comunicazione e l'integrazione con gli attori del sistema socio-economico per potenziare l'offerta didattica interdisciplinare</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> </ul>
<b>AREA DI COORDINAMENTO RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI</b>	<b>72.313.286</b>	
Servizio programmazione, gestione e sviluppo professionale PTA	20.955.677	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo a garanzia di una sempre maggiore qualità dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>

Struttura	Bilancio di previsione anno 2023	Obiettivi Direzionali
Servizio personale docente e di ricerca	49.261.789	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Conseguire l'accreditamento Human Resources Strategies for Researchers (HRS4R)</li> <li>P2.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo a garanzia di una sempre maggiore qualità dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> </ul>
Servizio ICT	2.095.820	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere azioni per far conoscere e incrementare l'utilizzo da parte degli studenti e degli altri stakeholder dei servizi e degli spazi che offre l'ateneo</li> <li>P2.A2.OS1.OD3.2023-AMM - Favorire il potenziamento dell'apprendimento attivo (didattica ibrida e "intra-prenditorialità")</li> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD1.202-AMM - Promuovere azioni di coordinamento della comunicazione delle attività istituzionali delle strutture didattico-scientifiche</li> </ul>
<b>AREA DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO</b>	<b>743.032</b>	
Servizio bilancio, reporting e performance organizzativa	391.055	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare la partecipazione a gruppi di lavoro regionali, nazionali ed europei anche per la condivisione di best practice</li> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>P4.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Garantire la sostenibilità economica delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> <li>P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
Servizio acquisti, pagamenti ed economato	79.300	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>P4.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Garantire la sostenibilità economica delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
Servizio appalti e contratti	272.677	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo a garanzia di una sempre maggiore qualità dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> </ul>
<b>AREA STRUTTURALE EDILIZIA E DI COORDINAMENTO SICUREZZA E FACILITY MANAGEMENT</b>	<b>29.284.132</b>	
Area strutturale Edilizia e di coordinamento sicurezza facility management <ul style="list-style-type: none"> <li>Servizio sviluppo edilizio</li> <li>Servizio Gestione Infrastrutture Impiantistiche ed Energia</li> <li>Servizio gestione manutenzione poli universitari</li> </ul>	23.915.142	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.A2.OS1.OD3.2023-AMM - Favorire il potenziamento dell'apprendimento attivo (didattica ibrida e "intra-prenditorialità")</li> <li>P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>P4.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Potenziare gli strumenti di orientamento in itinere e in particolare del tutorato finalizzati anche alla riduzione della dispersione studentesca</li> <li>P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>

Struttura	Bilancio di previsione anno 2023	Obiettivi Direzionali
Servizio Sicurezza, Ambiente e servizi gestionali poli universitari	5.368.990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A2.OS2.OD1.2023-AMM - Potenziare l'attività di orientamento in ingresso anche con riferimento agli studenti stranieri</li> <li>• P1.A3.OS1.OD2.2023-AMM - Rafforzare i rapporti tra l'Ateneo e il Servizio Sanitario Regionale</li> <li>• P2.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Rafforzare la fase di supporto tecnico-amministrativo alla progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti</li> <li>• P2.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere azioni per far conoscere e incrementare l'utilizzo da parte degli studenti e degli altri stakeholder dei servizi e degli spazi che offre l'ateneo</li> <li>• P2.A2.OS1.OD3.2023-AMM - Favorire il potenziamento dell'apprendimento attivo (didattica ibrida e "intra-prenditorialità")</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
<b>AREA DI COORDINAMENTO CENTRI DI GESTIONE E SERVIZI</b>	<b>1.673.100</b>	
Servizio Coordinamento amministrativo Strutture Didattico Scientifiche	123.100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Migliorare l'Assicurazione Qualità dell'offerta formativa di Ateneo anche allineandola al nuovo Sistema AVA3</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A1.OS1.OD1.2023-AMM - Valorizzare laboratori congiunti tra strutture accademiche ed Enti esterni pubblici/privati su temi di ricerca innovativi</li> <li>• P3.A1.OS1.OD2.2023-AMM - Valorizzare i Centri interdipartimentali di ricerca e servizio</li> <li>• P3.A2.OS1.OD1.2023-AMM - Favorire la comunicazione e l'integrazione con gli attori del sistema socio-economico per potenziare l'offerta didattica interdisciplinare</li> <li>• P3.A3.OS1.OD1.2023-AMM - Supportare lo sviluppo di iniziative congiunte tra Aree Culturali per cogliere le opportunità che emergono dal sistema socio-economico</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A4.OS1.OD3.2023-AMM - Garantire la sostenibilità ambientale, climatica ed energetica delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo</li> </ul>
Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue – CSAL	106.500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A2.OS2.OD1.2023-AMM - Potenziare l'attività di orientamento in ingresso anche con riferimento agli studenti stranieri</li> <li>• P2.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo a garanzia di una sempre maggiore qualità dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere iniziative per ciascun Polo che favoriscano l'aggregazione e l'accoglienza delle studentesse e degli studenti (campus life)</li> </ul>
Centro di Ateneo di Documentazione – CAD	1.443.500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P1.A1.OS1.OD2.2023-AMM - Dare piena attuazione alla policy di OPEN SCIENCE</li> <li>• P1.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Incrementare la partecipazione a gruppi di lavoro regionali, nazionali ed europei anche per la condivisione di best practice</li> <li>• P2.A1.OS1.OD3.2023-AMM - Migliorare l'Assicurazione Qualità della ricerca di Ateneo anche allineandola al nuovo Sistema AVA3</li> <li>• P2.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere azioni per far conoscere e incrementare l'utilizzo da parte degli studenti e degli altri stakeholder dei servizi e degli spazi che offre l'ateneo</li> <li>• P2.A4.OS2.OD1.2023-AMM - Innovare i processi organizzativi al fine di elevare la qualità effettiva e, a cascata, quella percepita dei servizi</li> <li>• P2.A4.OS2.OD2.2023-AMM - Sviluppare un sistema di reporting interno ed esterno focalizzato sui Key Performance Indicators - KPI - a supporto della gestione dei processi</li> <li>• P3.A4.OS1.OD1.2023-AMM - Promuovere azioni di coordinamento della comunicazione delle attività istituzionali delle strutture didattico-scientifiche</li> <li>• P3.A4.OS1.OD2.2023-AMM - Potenziare il coordinamento nelle aree e tra le aree attuando l'integrazione a matrice prevista dalla nuova organizzazione</li> <li>• P4.A2.OS1.OD2.2023-AMM - Promuovere iniziative per ciascun Polo che favoriscano l'aggregazione e l'accoglienza delle studentesse e degli studenti (campus life)</li> </ul>

## **2.2.6 La parità di genere e le Azioni Positive**

### **2.2.6.1. Il Gender Equality Plan**

Il primo Gender Equality Plan (GEP) UnivPM è stato approvato nel 2021 per il quadriennio 2022-2025.

Tale piano è espressione della volontà dell'Ateneo di investire, in modo sistematico e strategico, competenze e risorse per ridurre strutturalmente le disparità di genere esistenti nel mondo universitario e della ricerca. Il GEP rappresenta dunque il cardine delle politiche di genere dell'Ateneo per i prossimi anni, ed è caratterizzato da una marcata trasversalità rispetto a tutte le aree strategiche individuate all'interno del Piano Strategico di ateneo 2023-2025 (così come nel precedente Piano), espressa dalla priorità strategica "Responsabilità", sebbene vi siano sinergie maggiormente evidenti con l'area strategica IV, dedicata alla valorizzazione del capitale umano quale elemento fondante dell'Ateneo e alla configurazione organizzativa.

Dotandosi del GEP, inoltre, l'Ateneo rispetta i requisiti di ammissione richiesti dalla Commissione Europea per la partecipazione ai bandi competitivi del programma 2021-2027 Horizon Europe.

Il piano si articola in 5 aree prioritarie di intervento, che coprono i contenuti minimi previsti dalla Commissione Europea:

- 1) L'EQUILIBRIO TRA VITA E LAVORO E LA CULTURA ORGANIZZATIVA
- 2) L'EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI
- 3) L'UGUAGLIANZA DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA
- 4) L'INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI
- 5) IL CONTRASTO ALLA VIOLENZA DI GENERE, COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI.

All'interno delle 5 aree di intervento sono stati individuati uno o più obiettivi, da perseguire attraverso un programma di azioni su tre livelli: culturale, normativo e organizzativo. Al livello culturale appartengono le azioni che intendono incidere in via prioritaria sulla sensibilità e sull'attenzione al tema delle pari opportunità come principio fondante della cultura e del benessere organizzativi, e del vivere sociale più in generale. Al piano normativo fanno riferimento le azioni che prevedono l'adozione di linee guida interne o l'adeguamento della normativa esistente nella direzione di un maggiore equilibrio di genere. Al piano organizzativo sono riconducibili le misure che incidono sull'organizzazione interna del lavoro e sullo sviluppo del potenziale individuale e collettivo nel pieno rispetto della parità di genere.

Per ciascuna azione il piano individua destinatari, responsabili della realizzazione e, laddove possibile, risorse umane, finanziarie e strumentali dedicate. Si definisce inoltre un orizzonte temporale di realizzazione, che contribuisce a determinare la timeline complessiva del GEP, nonché indicatori (e relativi valori target) sui quali sarà basata l'attività di monitoraggio periodico sullo stato di avanzamento delle azioni e la valutazione finale sull'effettiva realizzazione di quanto previsto.

Nel 2022, l'implementazione delle azioni ha avuto inizio con la nomina di un gruppo di lavoro interno, denominato GEP Team e coordinato dalla Referente per le Pari Opportunità, che monitorerà dati e stato di avanzamento delle azioni previste, nonché provvederà ad aggiornamenti annuali o periodici del GEP qualora

si rendessero necessari.

Tra le altre azioni realizzate nel corso del 2022 si possono menzionare la pubblicazione delle Linee Guida per l'utilizzo del linguaggio di genere nelle comunicazioni istituzionali, approvate dal Senato Accademico nella seduta del 25 ottobre 2022, la stipula di una Convenzione Quadro con l'Associazione Donne e Giustizia, responsabile della gestione del Centro Antiviolenza di Ancona, l'avvio di un programma di borse di studio riservate alle studentesse che si immatricolano nei corsi di laurea triennali dell'ambito STEM

### 2.2.6.2. Le Azioni Positive

In coerenza con quanto previsto dal GEP, il comitato Unico di Garanzia dell'Università Politecnica delle Marche, in conformità con i principi di uguaglianza e non discriminazione sanciti dalla Costituzione italiana (artt. 2, 3, 22, 29, 37, 51) e dalla Convenzione Europea dei diritti dell'uomo, in sintonia con la carta dei Diritti fondamentali dell'Unione Europea e con la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 7 marzo 1997 "Azioni volte a promuovere l'attribuzione di poteri e responsabilità alle donne, a riconoscere e garantire libertà di scelta e qualità sociale a donne e uomini", in applicazione

- della Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo – donna nel lavoro",
- dei Decreti Legislativi 26 marzo 2001, n. 151: "Testo unico delle disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità" e 30 marzo 2001, n. 165: "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche",
- del "Codice di Pari Opportunità tra uomo e donna" di cui al Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198,
- della Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica dd. 24 marzo 2004: "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni",
- della Direttiva dei Ministri per le riforme e le innovazioni nella Pubblica Amministrazione e per i diritti e le pari opportunità "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche" dd. 23 maggio 2007, della Legge 4 novembre 2010, n. 183 e delle relative Linee Guida,
- della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2/19 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche",
- tenuto conto dell'art. 21 dello Statuto di Ateneo e del Gender Equality Plan 2022-2025,

ha proposto un Piano di Azioni Positive (d'ora in poi PAP) per il triennio 2022-2024 volto a garantire le pari opportunità, promuovere il benessere organizzativo e rimuovere gli ostacoli che si frappongono all'effettiva uguaglianza fra docenti, personale tecnico-amministrativo e studentesse e studenti dell'Ateneo.

Il PAP, che segue una programmazione triennale, prevede la realizzazione di "azioni" mirate al raggiungimento di obiettivi finalizzati alle pari opportunità di accesso e avanzamento professionale sia con interventi di tipo formativo sia attraverso l'attivazione di servizi a supporto della conciliazione tra vita lavorativa e personale, in modo da limitare le asimmetrie esistenti.

Il CUG, nel proporre le Azioni Positive, ha rilevato l'opportunità di introdurre misure idonee a monitorare e a promuovere il benessere di tutte le componenti della comunità accademica, intervenendo sulla cultura organizzativa attraverso iniziative di sensibilizzazione e formazione. Lo strumento delle azioni positive è stato introdotto dal legislatore proprio per raggiungere l'effettiva eguaglianza tra cittadine/i rimuovendo dal mercato del lavoro, dall'organizzazione della vita lavorativa e sociale, dalla cultura del paese tutte quelle barriere che ne impediscono la realizzazione, superando ogni discriminazione e promuovendo il riequilibrio di genere

Le azioni positive proposte dal CUG e fatte proprie dall'UnivPM, con aggiornamento all'anno 2023, sono allegate al presente PIAO (all. F "Azioni positive 2022- 2024 – aggiornamento 2023)



## 2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1. Parte generale – Obiettivi Strategici in materia di anticorruzione e trasparenza - Soggetti – Formazione del Piano/Sezione.

Come noto, il D.L. 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che dall'anno 2022 anche la pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza costituisca parte integrante, unitamente agli altri strumenti di pianificazione, del Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 l'ANAC ha adottato il PNA 2022, documento di fondamentale importanza per le Pubbliche Amministrazioni ai fini della pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Con comunicato di pari data, pubblicato il 23 gennaio 2023, l'Autorità ha quindi prorogato al 31 marzo 2023 il termine per la predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2023-2025 o della sottosezione 2.3. "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, proprio al fine di garantire alle pubbliche amministrazioni il tempo necessario per predisporre al meglio tale atto programmatico, tenendo conto della recentissima adozione del PNA 2022.

Con delibere del 30.01.2023 e del 31.01.2023 gli Organi di Ateneo hanno approvato il PIAO 2023-2025, rinviando l'approvazione della presente sottosezione entro il predetto termine del 31 marzo 2023, per le susposte finalità.

L'adozione della presente sottosezione del PIAO (di seguito anche "PTPCT") si colloca in un momento particolarmente complesso, in cui risulta sempre più indispensabile la programmazione ed attuazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per gestire l'ingente flusso di denaro a disposizione nell'ambito del PNRR e, al contempo, le esigenze di razionalizzazione, semplificazione e digitalizzazione dei processi.

In tale contesto l'ANAC, in conformità a quanto previsto dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, ha adottato il PNA 2022 che, per sua espressa previsione, *"costituisce atto di indirizzo per le pubbliche amministrazioni e per gli altri soggetti tenuti all'applicazione della normativa con durata triennale"*.

Il PNA 2022 contiene la raccomandazione agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione nella definizione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, con ciò rafforzando la previsione di cui all'art. 1, c. 8, della L. 190/2012 secondo cui *"l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico – gestionale"*.

In tale ottica il Piano Strategico 2023 – 2025 di Ateneo, approvato dagli Organi di Ateneo nelle sedute, rispettivamente, del 20.12.2022 e 21.12.2022, prevede gli obiettivi in tema di anticorruzione nell'ambito della priorità strategica **"Responsabilità"** - area strategica **"Valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa"**. All'interno di questa, è stato definito l'obiettivo strategico **"Promuovere una comunità trasparente, "di valore", concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire"**. E' stato poi definito l'obiettivo direzionale **"Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo"** che - a cascata - è stato sviluppato in piani d'azione e obiettivi operativi assegnati alle singole strutture amministrative.

In particolare, il Piano Strategico 2023-2025 ha definito, associato alla priorità strategica "Responsabilità" e con riferimento all'area strategica "Valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa, l'obiettivo strategico "promuovere una comunità trasparente", assumendo quale indicatore per la misurazione del raggiungimento del predetto obiettivo il "numero di iniziative legate alla trasparenza".

Nell'ambito della priorità strategica "Responsabilità" è affermato che *"i principi di Etica, Rigore, Prevenzione del rischio corruttivo continueranno ad essere alla base dei comportamenti delle Persone che operano in Ateneo e dello sviluppo dei processi"*. Inoltre, con riferimento alla trasparenza, *"si proseguirà nella strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno, con finalità di supporto al processo decisionale, e verso l'esterno al fine di far comprendere quali sia l'impatto che il nostro Ateneo ha sul*

territorio. Particolare attenzione verrà dedicata al processo di comunicazione verso l'esterno per ridurre il gap tra qualità e valore generati, da un lato, e percepiti dagli stakeholders dall'altro".

## **I Soggetti**

In linea con quanto stabilito dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, si indicano di seguito i soggetti dell'Università Politecnica delle Marche coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio, coi relativi compiti e responsabilità.

### **Gli organi di indirizzo politico**

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

In base alla vigente disciplina (art. 1 comma 8 della legge 190/2012) gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione devono essere fissati dall'organo di indirizzo nei documenti di programmazione strategico gestionale, che costituiscono contenuto necessario dei PTPCT.

E' altresì previsto che l'organo di indirizzo, entro il 31 gennaio di ogni anno, adotti il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (ora, per le amministrazioni che sono tenute all'adozione del PIAO, la Sez. 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" dello stesso) su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza. Per questo triennio, con comunicato del 17 gennaio 2023, l'ANAC ha prorogato al 31 marzo 2023 il termine per la predisposizione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023 – 2025 o della Sez. 2.3. "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO al fine di garantire alle pubbliche amministrazioni il tempo necessario per predisporre al meglio il suddetto Piano o sezione del PIAO, in considerazione dell'avvenuta approvazione del PNA 2022 con delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023. Gli organi di indirizzo ricevono, infine, la relazione annuale del RPCT che dà conto dell'attività svolta e sono destinatari delle segnalazioni del RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate sull'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.

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

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

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

In osservanza alla normativa sopra riportata, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo approva annualmente il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della Trasparenza – oggi sottosezione 2.3 del PIAO "Rischi corruttivi e Trasparenza" - dell'Università Politecnica delle Marche:

[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Politiche\\_e\\_Strategie/Piano\\_integrato](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Politiche_e_Strategie/Piano_integrato)

Gli obiettivi finalizzati a dare attuazione alle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza da sempre costituiscono obiettivi strategici dell'Ateneo e a partire dall'anno 2017 sono inseriti anche nel Documento di Programmazione Integrato

Al Consiglio di Amministrazione, infine, viene presentata dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo, dall'anno 2014, la "Relazione annuale sulla attività svolta", che viene poi pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo:

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

### Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

L'art. 1 comma 7 della legge 190/2012 stabilisce che l'organo di indirizzo politico individua, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, assicurando altresì che lo stesso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività.

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

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

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

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

Il ruolo di Direttore Generale rivestito all'interno dell'Ateneo dal Dott. Alessandro Iacopini garantisce proprio la necessaria collaborazione stabile tra RPCT e organi di controllo - nel rispetto delle rispettive competenze - che è ritenuta quanto mai opportuna e funzionale proprio dall'ANAC, in quanto la reale efficacia del ruolo del RPCT dipende soprattutto dall'integrazione e dal coordinamento di tale soggetto con il sistema dei controlli interni dell'ente di riferimento.

Si precisa che, come indicato nel documento ANAC del 2 febbraio 2022, *"Sull'onda della semplificazione e della trasparenza. Orientamenti per la pianificazione Anticorruzione e trasparenza"* e ulteriormente ribadito nell'All. 3 del PNA 2022, in caso di vera e propria *vacatio* del ruolo di RPCT, il Consiglio di Amministrazione sarà chiamato ad attivarsi tempestivamente per individuare il sostituto del RPCT.

Con riferimento, invece, all'ipotesi di temporanea ed improvvisa assenza del RPCT, il documento ANAC del 2 febbraio 2022, sopra citato e l'All. 3 del PNA 2022, invitano le amministrazioni a definire *"già in sede di PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, idonee misure per affrontare tale evenienza. Può essere prevista, ad esempio, una procedura organizzativa interna, sulla base di criteri prestabiliti, che permetta di individuare in modo automatico il sostituto del RPCT"*. A tal fine si precisa che, in caso di temporanea ed improvvisa assenza del RPCT, si ritiene appropriato ricorrere alla nomina del Direttore Generale Vicario quale sostituto, con riserva di operare una valutazione caso per caso laddove dovesse emergere una qualsivoglia situazione di incompatibilità tra le due posizioni. In ogni caso, tale sostituzione opererà per il periodo strettamente necessario ed in relazione a situazioni imprevedibili, senza che la stessa debba intendersi quale nuova nomina.

Ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 190/2012, il Responsabile per la prevenzione della corruzione, in particolare:

- predispone ogni anno entro il 31 gennaio, coadiuvato dai diversi uffici dell'Ateneo, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ora, per le amministrazioni che sono tenute all'adozione del PIAO, la Sez. 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" dello stesso, 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 L. n. 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;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

Nell'espletamento dei compiti previsti dalla L. n. 190/2012 sopra elencati, il Responsabile della prevenzione della corruzione può in ogni momento, anche su segnalazione dei responsabili delle strutture dell'Ateneo:

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

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

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

#### **I Dirigenti e i responsabili delle Unità organizzative - I referenti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**

All'interno dell'Università Politecnica delle Marche, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza non dispone di un ufficio dedicato in modo stabile allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso. Tuttavia, sino al 31.12.2022 il Servizio Affari Generali, Istituzionali e Legali, sulla base del provvedimento di organizzazione n. 791/2019, ha provveduto a fornire il necessario supporto al RPCT ai fini della predisposizione annuale del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, della predisposizione annuale della Relazione sui risultati della attività di prevenzione della corruzione; nello studio e approfondimento della relativa normativa, nonché per il coordinamento e il presidio sullo stato di adempimento degli obblighi di pubblicazione e sullo stato di attuazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione di competenza delle strutture dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Centri di Servizio, Dipartimenti, Facoltà), compresi l'aggiornamento e l'implementazione - in coordinamento con il Centro Servizi Informatici - della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo e la gestione del Registro degli accessi agli atti (accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato).

A seguito dell'adozione del nuovo modello organizzativo disposta con DDG N. 688 del 20.12.2022, a partire dal 01.01.2023 la gestione degli adempimenti, come sopra meglio delineati, previsti dalla normativa in

materia di anticorruzione e trasparenza è di competenza dell'Ufficio Legale di nuova istituzione, afferente al Servizio Supporto agli Organi di Ateneo e Pianificazione Strategica.

Inoltre, accogliendo le indicazioni dei PNA sin dall'anno 2015 – come già detto sopra – è stata creata una **rete di Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuati, prima dell'entrata in vigore del predetto nuovo modello organizzativo, nei Direttori di Dipartimento e nei Presidi delle Facoltà per le strutture didattico – scientifiche, e nei Capi Divisione e i Capi Centro per l'Amministrazione centrale con specifici provvedimenti del RPCT e in ultimo direttamente con PTPCT.**

A seguito della riorganizzazione, nella logica di separazione tra politica ed amministrazione, la nomina dei Referenti del RPCT dovrà essere aggiornata per tener conto di quanto previsto dalla riorganizzazione stessa.

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

- valorizzare la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- partecipare attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT, e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- curare lo sviluppo delle proprie competenze in materia di gestione del rischio di corruzione e promuovere la formazione in materia dei dipendenti assegnati ai propri uffici, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'integrità;
- assumersi la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nel PTPCT e operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse da parte del loro personale (ad esempio, contribuendo con proposte di misure specifiche che tengano conto dei principi guida indicati nel PNA 2019 e PNA 2022 e, in particolare, dei principi di selettività, effettività, prevalenza della sostanza sulla forma);
- tener conto, in sede di valutazione delle performance, del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

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

## Il Nucleo di Valutazione

Un importante ruolo in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza è svolto poi dagli Organismi indipendenti di valutazione, che per le Università sono i **Nuclei di Valutazione**. Le informazioni relative alla composizione e alle attività del Nucleo di Valutazione dell'Università Politecnica delle Marche sono pubblicate nel sito web dell'Università:

<https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/375610013400/M/910710013478/T/Notizie-relative-al-Nucleo-di-valutazione>

Il ruolo dei Nuclei è stato ulteriormente rafforzato dal decreto legislativo 5 maggio 2016, n. 97 *“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.* Tale disciplina, improntata su una logica di coordinamento e maggiore comunicazione tra OIV e RPCT e di relazione dello stesso OIV con ANAC, prevede infatti un più ampio coinvolgimento degli OIV chiamati a presidiare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici.

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

L'OIV inoltre verifica i contenuti della relazione sui risultati dell'attività svolta che il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza predispone annualmente ed è chiamato - sempre con periodicità annuale - ad attestare l'assolvimento degli obblighi di trasparenza da parte dell'amministrazione di appartenenza così previsto dal d.lgs. 150/2009 e in ossequio alle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

### Gli altri soggetti coinvolti

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

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

\*\*\*

Con tale sottosezione del PIAO, l'Ateneo valuta e gestisce il rischio corruttivo, secondo una metodologia che comprende:

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

Nella presente sottosezione del PIAO si illustreranno le varie misure organizzative e regolamentari, sottoposte a costante monitoraggio e implementazione, adottate in recepimento delle indicazioni fornite dall'Autorità

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

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

### 2.3.2 Analisi del contesto

Poiché ogni amministrazione presenta differenti livelli e fattori abilitanti al rischio corruttivo, a causa delle specificità ordinamentali e dimensionali, nonché tenuto conto del contesto territoriale, sociale, economico, culturale e organizzativo in cui si colloca, per l'elaborazione della presente sottosezione del PIAO si deve preliminarmente tenere conto dei fattori di contesto.

L'illustrazione delle principali dinamiche che caratterizzano il contesto esterno ed interno di un'amministrazione costituisce la prima fase del processo di gestione del rischio corruttivo.

In questa fase vanno acquisite le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Ateneo opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

### **Analisi del contesto esterno**

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

Ai fini dell'analisi del contesto esterno, appare opportuno rilevare in primo luogo l'impatto del PNRR sulle attività delle pubbliche amministrazioni. Il Piano di Ripresa e Resilienza, come noto, contiene un pacchetto di riforme strutturali e investimenti per il periodo 2012 - 2026 articolato in sei settori d'intervento prioritari, tra i quali uno specificamente dedicato all'istruzione ed alla ricerca.

In occasione della **cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario della Corte dei Conti** Sezione giurisdizionale regionale per le Marche, **tenutasi nel marzo 2022, la Procuratrice regionale dott.ssa Alessandra Pomponio**, ha rilevato come nella nostra Regione ci siano *“un'amministrazione e un tessuto economico sostanzialmente sani ma non privi di criticità che derivano più da comportamenti individuali che da fenomeni criminali organizzati. Nonostante ciò, anche in considerazione delle **ingenti risorse PNRR** occorre mantenere alta l'attenzione nei confronti di potenziali infiltrazioni criminali, orientate sempre di più ad avvantaggiarsi dei finanziamenti pubblici tramite l'aggiudicazione illecita di appalti e subappalti a discapito di operatori economici sani, per poi reimmettere tali risorse in altri canali dell'economia legale (...). Il tessuto economico locale, pur esposto a tale rischio, non sembra ancora presentare patologie sistemiche e pertanto si rende necessaria una costante vigilanza, sui beneficiari e sull'utilizzo di rilevanti flussi di denaro, sulle nuove modalità di commissione di illeciti sempre più orientate a sfruttare le lacune nelle previsioni normative o a insinuarsi nei margini di discrezionalità della pubblica amministrazione”*.

La Procuratrice ha, inoltre, espresso preoccupazione con riferimento alla proroga, sino al 30 giugno 2023, delle disposizioni in materia di responsabilità erariale, che limita la responsabilità dei soggetti che amministrano fondi pubblici. In particolare, *“il rischio è che la portata della disposizione si consolidi nel vigente ordinamento, determinando una sorta di impunità per funzionari e amministratori pubblici che agiscano con grave negligenza e noncuranza in violazione del rapporto di fiducia con l'amministrazione pubblica”*.

Sul tema, la **Presidente della Sezione Giurisdizionale Marche della Corte dei Conti, dott.ssa Luisa Motolese, nella Relazione presentata in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario** ha sottolineato come *“in questo quadro non appare possibile prescindere da un apparato di controllo e verifica delle risorse così acquisite”*. Dalla predetta Relazione, infine, emerge come sotto il profilo della responsabilità di pubblici dipendenti tra le istruttorie aperte siano riconducibili, da un lato, ipotesi di danno per indebita fruizione di permessi ex art. 33 della L. n. 104/1992 ss.mm.ii. o alla violazione dell'art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001 ss.mm.ii. e, dall'altro, azioni di risarcimento del danno all'immagine ed al prestigio della p.a. in conseguenza di sentenze penali irrevocabili di condanna per reati di peculato ed omissione di atti d'ufficio.

Il **Procuratore generale della Corte di Appello di Ancona, dott. Roberto Rossi, in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023**, non ha mancato di ricordare come sia necessario porre la massima attenzione ai rischi di infiltrazione nel territorio ad opera di associazioni criminali di stampo mafioso. Pur escludendo la stabile presenza di organizzazioni criminali di stampo mafioso, ha evidenziato che *“da indagini condotte è risultata la presenza nel territorio di soggetti collegati ad associazioni di stampo mafioso, e tale dato, unito alla considerazione che dovranno essere erogati cospicui finanziamenti, sia in relazione agli obiettivi del PNRR sia in conseguenza dei progetti di ricostruzione post- terremoto e di quelli di ricostruzione e messa in sicurezza delle zone di recente colpite dalle gravi esondazioni, porta a ritenere significativo il rischio di infiltrazione di soggetti e/o imprese collegate alla criminalità organizzata”*.

Dall'ultimo rapporto redatto dalla **Banca d'Italia sull'economia nelle Marche**, pubblicato a novembre 2022, si evince come la ripresa dei livelli di attività avviata nel 2021 sia proseguita nel corso del 2022. In particolare, in base all'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER) elaborato dalla Banca d'Italia, nella media del primo semestre del 2022 il prodotto marchigiano sarebbe cresciuto sostanzialmente in linea col dato nazionale (5,7%). Nel terzo trimestre, l'acuirsi dei rincari energetici ha comportato *"un progressivo deterioramento del quadro congiunturale, alimentando il clima di incertezza e condizionando le attese sulle prospettive di breve termine"*.

Dall'indagine compiuta dal **"Sole 24 Ore"** sulla **"Qualità della vita 2022"** si ricavano indicazioni positive dagli indici di giustizia e sicurezza nella provincia di Ancona, che si colloca al 14° posto migliorando di 3 posizioni rispetto all'anno 2021.

L'analisi del contesto esterno si arricchisce, quest'anno, anche del prezioso apporto del **nuovo portale dell'ANAC dedicato alla misurazione del rischio corruzione**. Il sistema di misurazione è basato su 70 indicatori che rilevano e segnalano le anomalie, utilizzando le informazioni contenute in varie banche dati, a cominciare da quella ANAC sugli appalti con 60 milioni di contratti censiti negli ultimi dieci anni. Gli indicatori rilevano i livelli di istruzione, benessere economico, capitale sociale e criminalità nelle 106 province italiane e, come affermato dal Presidente dell'ANAC *"possono essere considerati campanelli d'allarme. Possiamo paragonare la corruzione ad un iceberg del quale si vede solo la punta, pur essendo la parte sommersa di dimensioni molto maggiori di quello che appare (...). La corruzione in Italia e nel mondo è sempre stata quantificata in base a percezioni soggettive, condizionate spesso dalla eco di inchieste giudiziarie o giornalistiche più che su dati oggettivi e scientifici. Le classifiche annuali, come quelle di Trasparency, stilate a livello internazionale, parlano infatti di percezione della corruzione."*

Il nuovo portale, attivo da luglio 2022 con l'obiettivo di quantificare in modo oggettivo la situazione in ciascun territorio, abbandonando la logica della percezione soggettiva della corruzione che ha da sempre caratterizzato le tradizionali classifiche in materia, vede nel Meridione le prime 20 città italiane dove è più alto il "rischio corruzione" (Enna, Crotone, Palermo etc...) e colloca, invece, la provincia di Ancona tra le 10 province a minor rischio (seguendo Milano, Bologna e Modena).

\*\*\*\*\*

I dati desumibili dall'analisi del contesto esterno, quindi, a sostanziale conferma di quanto rilevato nei precedenti Piani triennali, evidenziano un progressivo deterioramento di quella originaria condizione di relativa tranquillità della Regione Marche che, purtroppo, tende ad allinearsi a quella di regioni limitrofe, (Abruzzo, Umbria ed Emilia – Romagna).

In particolare, la centralità della posizione geografica, la costruzione di grandi opere collegate alla ricostruzione post- terremoto e gli importanti finanziamenti pubblici che si prospettano per le recenti inondazioni ed i piani di investimenti PNRR, costituiscono indubbiamente fattori di potenziale attrazione per associazioni criminali interessate ad operazioni di riciclaggio e di penetrazione nel tessuto socio-economico.

**Tuttavia, la situazione che emerge dall'analisi del contesto esterno non sembra poter avere un effetto diretto ed apprezzabile sulle attività istituzionali dell'Università. In altri termini, quanto rilevato dall'analisi del contesto esterno non sembra comportare un significativo aumento del rischio corruttivo trattandosi di dinamiche che coinvolgono per lo più interessi commerciali ed economici estranei, in quanto tali, alle attività didattiche e di ricerca.**

### **Analisi del contesto interno**

Con riferimento al contesto interno, nel PNA 2022 l'ANAC ribadisce quanto già affermato nel PNA 2019 ove si legge che *"l'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione"*.

L'Ateneo si presenta come una struttura particolarmente complessa che si articola in **12 Dipartimenti e 3 Facoltà, oltre l'Azienda agraria didattico-sperimentale "Pasquale Rosati"**, vale a dire 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.

A seguito di un processo di riorganizzazione avviato nel corso dell'anno 2022, a partire dal 1° gennaio 2023 è entrato in vigore il nuovo modello organizzativo dell'Università Politecnica delle Marche che assume, quali principi cardine per migliorare la capacità di creazione di valore pubblico dell'Ateneo, quelli di integrazione e di trasversalità.

Per ulteriori dettagli in merito al processo di riorganizzazione, terminato con il DDG N. 688 del 20.12.2022, alla nuova struttura organizzativa adottata a decorrere dal 1° gennaio 2023 ed agli obiettivi del nuovo modello organizzativo, si rimanda alla successiva sezione 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.

In tale sede, appare opportuno rilevare che per effetto della nuova articolazione organizzativa l'organigramma di Ateneo si sviluppa su tre livelli:

1. **7 Aree** strutturali o di coordinamento, con l'obiettivo di coordinare funzioni sinergiche in un'ottica di orientamento al servizio o di gestione efficiente dei processi di supporto; di queste, le prime 3 aree sono riconducibili alle missioni di Ateneo mentre le altre 4 sono di supporto;
2. **20 Servizi** di cui uno a Staff del Direttore Generale;
3. **Uffici** con diversa declinazione di responsabilità in relazione all'esigenza organizzativa e alla natura del ruolo richiesto.

Per quanto di rilievo nella presente sottosezione, va evidenziato come l'adozione del nuovo modello organizzativo muova dall'obiettivo, tra gli altri, di integrare le due componenti (quella accademica e quella tecnico – amministrativa) tradizionalmente in tensione perché animate da valori differenti e inclini ad adottare soluzioni organizzative diverse. L'integrazione di questi due mondi viene perseguita, nella nuova articolazione organizzativa, anche attraverso la necessaria ridefinizione dell'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e politici nelle strutture (in particolare nelle strutture Didattico – Scientifiche).

La separazione tra funzione di indirizzo politico amministrativo e gestione amministrativa, indubbiamente funzionale alla prevenzione ed al contrasto di fenomeni di corruzione e di *maladministration*, nel nuovo modello organizzativo si traduce nella permanenza, in capo ai Direttori di Dipartimento e dei Presidi di Facoltà, del potere di indirizzo politico, epurato da compiti di carattere amministrativo – gestionale.

Va inoltre evidenziato come il nuovo assetto organizzativo risulti maggiormente funzionale anche in termini di trasparenza amministrativa: è infatti stata mantenuta una forte coerenza funzionale delle competenze all'interno dei Servizi, consentendo di presentare un'organizzazione più comprensibile agli utenti, sia interni che esterni, evitando asimmetrie informative che potrebbero derivare da assegnazioni di competenze non strettamente coerenti con le funzioni di una struttura.

Appare opportuno rilevare, infine, come i principi di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo e valorizzazione delle risorse umane nonché di razionalizzazione ed efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo abbiano ispirato i predetti interventi di riorganizzazione.

\*\*\*\*\*

L'analisi del contesto interno conferma la **struttura organizzativa dell'Ateneo quale presidio efficace nell'ambito del complesso sistema di gestione del rischio corruttivo**, prevedendo figure dirigenziali per le principali aree generali di rischio corruttivo, quali quella legata all'affidamento dei lavori, servizi e forniture, nonché per le aree di rischio specifico, quale quella della didattica.

Come già evidenziato, il nuovo modello organizzativo è maggiormente rispondente agli effettivi processi reali e, soprattutto, a quelli trasversali tra i vari uffici ed è anche il risultato dell'attività di mappatura dei processi che l'Ateneo sta conducendo da anni anche secondo i criteri dettati dal Sistema di qualità di Ateneo. Ciò ha

consentito nel tempo di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e migliorare l'efficienza allocativa del personale e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati.

I procedimenti posti in essere dagli uffici amministrativi sono disciplinati da specifiche normative di settore di valenza nazionale alle quali l'Università Politecnica delle Marche dà piena e completa applicazione; **i procedimenti sono altresì presidiati da misure regolamentari e organizzative attuate da tempo, costantemente aggiornate e adeguate alle evoluzioni normative**, che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione come verrà meglio descritto nel corso del presente documento.

\*\*\*\*

Sempre nell'ambito dell'esame del contesto interno, si segnala **che nel corso dell'anno 2022 non sono pervenute segnalazioni che prefigurano responsabilità disciplinari o penali** legate ad eventi corruttivi, **né sono stati avviati procedimenti disciplinari** per fatti penalmente rilevanti a carico dei dipendenti.

Nel corso dell'anno 2022 sono state effettuate n. 4 segnalazioni alla **Commissione Etica di Ateneo**.

La **prima segnalazione**, inviata da un docente dell'Ateneo in data 01.02.2022, ha riguardato l'operato di una sottocommissione di Ateneo per la Ricerca Scientifica nell'anno 2021. In particolare, il docente ha chiesto alla Commissione Etica un parere al fine di accertare se l'operato della sottocommissione fosse in contrasto con i valori ed i principi di cui agli articoli 4 e 12 del Codice Etico di Ateneo. All'esito dell'istruttoria condotta sulla base di quanto previsto dal Regolamento della Commissione Etica, la stessa ha ritenuto che l'operato della sottocommissione non abbia violato i valori ed i principi di cui agli articoli 4 e 12 del Codice Etico di Ateneo. Il Senato Accademico, con delibera n. 106 del 28.06.2022, ha deliberato di archiviare la segnalazione.

La **seconda segnalazione** è pervenuta alla Commissione Etica in data 22.04.2022 per tramite della Direzione Generale di Ateneo, da parte di un docente di Ateneo in merito all'accertamento della violazione dell'articolo 6 del Codice Etico. In particolare, il docente ha riferito di essere stato ripetutamente infastidito da una studentessa, all'epoca dei fatti, presso la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche. All'esito dell'istruttoria, condotta sulla base di quanto previsto dal Regolamento della Commissione Etica, la stessa ha ritenuto di non dover proporre nessuna sanzione. In particolare:

- la segnalazione pervenuta dal docente è risultata veritiera e confermata dai testimoni e dalla stessa segnalata;
- a seguito delle audizioni e della documentazione medica acquisita, è risultato inconfutabile lo stato di malattia della studentessa, monitorata e in cura per la patologia accertata;
- la studentessa non risulta più iscritta presso questo Ateneo, avendo proceduto alla rinuncia agli studi ad aprile 2022.

Il Senato Accademico, con delibera n. 125 del 26.07.2022, ha deliberato di archiviare la segnalazione.

La **terza segnalazione** è pervenuta alla Commissione Etica in data 22 aprile 2022 ed è stata presentata da una docente dell'Ateneo per l'accertamento di possibili violazioni del Codice Etico a presunto carico di un ricercatore della Facoltà di Medicina e Chirurgia. A seguito di disamina della esigua documentazione trasmessa dalla docente, la Commissione Etica ha ritenuto la stessa carente di una dettagliata e puntuale descrizione dei fatti, atti e comportamenti necessari per l'avvio del procedimento istruttorio ex art. 8, comma 1, del Regolamento della Commissione Etica e, pertanto, ha disposto l'archiviazione della segnalazione ex art. 8, comma 6 del medesimo Regolamento.

La **quarta segnalazione** è pervenuta alla Commissione Etica in data 27 aprile 2022 per tramite della Direzione Generale, ai fini dell'accertamento di eventuali violazioni del Codice Etico, per fatti denunciati da un addetto del personale tecnico di un Ufficio a supporto della ricerca e dei servizi dipartimentali presso, un Dipartimento e da una ricercatrice dello stesso Dipartimento, a carico di un addetto afferente al medesimo Dipartimento. La documentazione era accompagnata da una relazione della Consigliera di Fiducia dell'Università Politecnica delle Marche. All'esito della lunga e laboriosa istruttoria, condotta sulla base di quanto previsto dal Regolamento della Commissione Etica, la stessa ha ritenuto che nei tre episodi descritti

dagli autori della segnalazione, risalenti rispettivamente a maggio 2021, settembre 2021 e gennaio 2022, non siano stati violati i valori ed i principi di cui agli articoli 4 e 12 del Codice Etico di Ateneo, e dunque i comportamenti segnalati non possano essere oggetto di sanzione. Il Senato Accademico, con delibera n. 195 del 20.12.2022, ha deliberato di archiviare la segnalazione.

Le relazioni annuali sull'attività della Commissione etica possono essere consultate nel sito di Ateneo alla seguente pagina: [https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi\\_di\\_Ateneo/Commissione\\_Etica](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi_di_Ateneo/Commissione_Etica)

Quanto sopra dimostra che anche per quanto riguarda le violazioni del Codice etico, l'Ateneo ha attivato da tempo un **efficace strumento di presidio e tutela della comunità universitaria a garanzia dell'integrità e della legalità** nell'accezione ampia fornita dal PNA.

Infine, si segnala che nel corso dell'anno 2022 non sono pervenute segnalazioni da parte di **Whistleblower** attraverso la specifica procedura attivata dall'Ateneo:

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

### La Mappatura dei processi

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

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

L'attività di mappatura dei processi organizzativi, con finalità di analisi del grado di esposizione degli stessi al rischio corruttivo, è da tempo condotta dall'Ateneo, come evidenziato nei precedenti piani.

In particolare, fin dal 2014 il Responsabile della prevenzione della corruzione aveva condotto un primo processo di mappatura delle attività a rischio di corruzione, effettuando una valutazione in ordine al diverso livello di esposizione degli uffici al rischio corruttivo.

Più recentemente, a partire dai Piani triennali 2020-2022 e 2021-2023, l'Ateneo si era prefisso di verificare l'adeguatezza dell'analisi dell'esposizione del rischio corruttivo svolta dagli uffici sui processi di rispettiva competenza, alla luce delle nuove indicazioni contenute nel PNA 2019, in particolare nella Tabella 3 contenuta nell'Allegato 1 del Piano stesso.

Le azioni di analisi del rischio corruttivo caratterizzante i singoli processi, programmata nel PIAO 2022-2024 nell'allegato A – “Tavola Obiettivi Direzionali Amministrazione Centrale e Centri di Servizio 2022-2024” e allegato C “Tavola obiettivi operativi Amministrazione Centrale e Centri di servizio 2022” sono state rinviate a partire dall'anno 2023 per consentire di effettuare un'analisi più puntuale alla luce dell'adozione del nuovo modello organizzativo, entrato in vigore dal 1° gennaio 2023. La predetta riorganizzazione, infatti, ha inciso non solo sulla struttura competente a presidiare la materia ma, per taluni aspetti, anche su alcuni processi.

L'impegnativa attività di autoanalisi organizzativa condotta al fine di addivenire al nuovo modello organizzativo assume indubbiamente carattere strumentale anche ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi.

Pertanto, tenuto conto dell'elenco dei principali macro-processi e processi già mappati nelle diverse strutture, l'Ateneo condurrà una nuova progressiva elaborazione della mappatura dei processi e della tabella dei rischi a mano a mano più ampia, nonché l'analisi e la valutazione del rischio corruttivo, con

conseguenziale valutazione delle misure di riduzione del rischio già adottate e previsione di eventuali nuove misure in modo più approfondito.

In particolare, recependo le indicazioni contenute nel PNA 2022 – 2024, nel corso dell'anno 2023 l'Ateneo si concentrerà su quei processi interessati dal PNRR e dalla gestione dei fondi strutturali, nonché sui processi relativi ai concorsi ed alle prove selettive per l'assunzione di personale docente e tecnico amministrativo e progressioni di carriera, ricadendo questi ultimi tra quei *“processi che, pur non direttamente collegati ad obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi”*.

Tale attività, che implica un lavoro trasversale di analisi dei processi e valutazione del rischio, verrà condotta gradualmente a partire, come già specificato, dagli ambiti identificati come i più critici secondo un approccio per priorità, e vedrà il coinvolgimento dei responsabili degli uffici amministrativi per la determinazione del rischio per ciascun processo gestito.

### **2.3.4 L'attività di analisi del rischio**

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione deve contenere l'analisi del grado di esposizione al rischio di corruzione dei procedimenti svolti dall'amministrazione; già il primo Piano Nazionale Anticorruzione prevedeva che tale attività costituisse il “cuore” di ciascun Piano di prevenzione della corruzione.

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

Con riferimento all'analisi del grado di rischio, l'allegato 1 al PNA 2019 recante *“Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”* ha individuato nuove metodologie per l'analisi del rischio e l'Autorità ha specificato che le stesse diventano *“l'unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza per la parte relativa alla gestione del rischio”*.

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

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

In attuazione del PNA 2019, con i Piani triennali 2020-2022 e 2021-2023, l'Ateneo si era proposto di procedere a verificare l'adeguatezza della analisi dell'esposizione del rischio corruttivo svolta dagli uffici sui processi/procedimenti di competenza alla luce delle nuove indicazioni contenute in particolare nella Tabella 3 dell'Allegato 1 del predetto Piano Nazionale. Dall'esame effettuato, era però emersa l'esigenza di procedere con una nuova e sistematica analisi del rischio di tutti i processi.

Come anticipato, una nuova progressiva elaborazione della mappatura dei processi verrà condotta dall'Ateneo a partire dall'anno 2023, rendendosi questa necessaria in seguito all'adozione del nuovo modello organizzativo che ha comportato variazioni di processi e dei responsabili degli stessi. Seguendo un approccio per priorità, nel corso del 2023 l'aggiornamento della mappatura dei processi si concentrerà, come detto, nei settori identificati e richiamati da ANAC nel PNA 2022 come maggiormente sensibili al rischio corruttivo, per poi proseguire sino alla definizione di una mappatura processi completa ed aggiornata.

Individuati i processi attraverso la mappatura, verranno poi individuati gli eventi rischiosi che possono verificarsi in ciascuna fase e/o attività, con indicazione dei fattori abilitanti il verificarsi degli illeciti.

Gli **indicatori di rischio** che saranno utilizzati per individuare il livello di esposizione al rischio delle fasi e/o attività saranno quelli forniti da ANAC nell'allegato 1 al PNA 2019 – Box 9, tenuto altresì conto che, tuttavia, le Amministrazioni possono elaborare indicatori alternativi descrivendoli nei propri piani, in funzione della specificità della loro attività:

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

Quanto alla **misurazione del livello di esposizione al rischio**, seguendo un approccio qualitativo si applicherà la scala di valutazione Alto- Medio/Alto – Medio – Medio/Basso- Basso.

In base alle risultanze delle analisi svolte, si procederà alla fase di **ponderazione del rischio**, con lo scopo di stabilire:

- 1) le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- 2) le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi di organizzazione e il contesto in cui l'Amministrazione opera, attraverso il loro confronto.

L'esito di tale analisi servirà poi per il **trattamento del rischio**, quale macro - fase del processo di gestione del rischio, con l'obiettivo di:

- identificare le misure, stabilendo quelle più idonee a prevenire i rischi individuati;
- programmare adeguatamente e operativamente le misure di prevenzione della corruzione.

#### 2.3.4.1 Le aree di rischio

##### Aree di rischio c.d. generiche

La L. n. 190/2012 ha già individuato **quattro aree di rischio** ritenendole comuni a tutte le amministrazioni e che riguardano:

1. i processi finalizzati all'acquisizione e progressione del personale;

2. i processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici;
3. i processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
4. i processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

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

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

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

#### Aree di rischio c.d. specifiche

Le peculiari aree di rischio per le Università devono individuarsi nelle attività di didattica e di ricerca.

Con riferimento alle predette aree, nell'aggiornamento 2017 al PNA l'ANAC ha condotto un'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, l'Autorità ha poi offerto alle università molteplici raccomandazioni su come intervenire per ridurre al minimo il rischio che tali eventi corruttivi possono concretizzarsi.

Successivamente, ANAC ha avuto modo di precisare nel PNA 2019 che ulteriori aree di rischio specifiche per gli Atenei sono rappresentate dal reclutamento dei docenti, dalla gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne e dalla gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

Come nel seguito illustrato, l'Ateneo ha adottato misure di trattamento dei rischi corruttivi emergenti in tali aree, recependo in modo puntuale le indicazioni dell'ANAC.

#### Ricerca

In materia di ricerca l'ANAC, preso atto della molteplicità dei fondi di finanziamento, della pluralità di soggetti di *governance* e di regolazioni differenti, rileva come vi sia un quadro di opportunità estremamente diversificato che può comportare una sorta di *"asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento che può finire per favorire determinati ambiti o precisi soggetti rispetto ad altri"*. Inoltre, l'Autorità evidenzia che anche la fase dello svolgimento della ricerca risulta particolarmente delicata, essendo necessario che vengano garantiti i diritti e le libertà dei componenti dei gruppi di ricerca. Infine, nella fase conclusiva dell'attività di ricerca, è importante verificare l'effettivo svolgimento delle attività progettate e finanziate, nonché verificare i risultati conseguiti.

Viene pertanto segnalato agli Atenei che una fondamentale misura da implementare è quella volta a garantire 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.

Nella sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO 2022-2024 sono state indicate, nello specifico paragrafo dedicato all’area di rischio della ricerca, alcune azioni previste dall’Università Politecnica delle Marche nel Piano degli obiettivi della Performance per il triennio 2022-2024 che **concorrono** – così come indicato da ANAC e in continuità con quanto fatto negli anni precedenti- **a realizzare un efficace strumento di prevenzione della corruzione in questa specifica area di rischio.**

Di seguito, le azioni programmate e le attività realizzate per perseguirle:

- 1) Azione programmata: Intensificazione delle attività di comunicazione e di condivisione dei lavori di ricerca prodotti. A tal fine, verrà, ad esempio, effettuata la raccolta ed elaborazione dei dati a supporto delle pubblicazioni dei ricercatori del Dipartimento nonché fornito supporto per la valorizzazione e pubblicizzazione dei lavori scientifici attraverso la comunicazione istituzionale nei siti di Dipartimento o mediante bacheche elettroniche affisse nelle aree pubbliche di Dipartimento.

Attività realizzate: l’azione programmata è stata perseguita anche grazie alla definizione e applicazione della nuova “*Policy di Ateneo per l’accesso aperto ai prodotti della ricerca*” approvata dal Senato Accademico con la Delibera n. 569 del 23 novembre 2021, finalizzata ad una sempre più ampia disseminazione dell’informazione e condivisione del sapere e dei prodotti della ricerca.

- 2) Azione programmata: Attivazione di azioni mirate di informazione e diffusione, quali scouting di proposal call, bandi, opportunità di finanziamento, meeting, eventi e ricerca di partner, in modo da favorire l’attività dei ricercatori e dei gruppi di ricerca.

Attività realizzate: le azioni programmate hanno trovato maggiore impulso con la realizzazione del Progetto di Ateneo di rafforzamento dell’Area Ricerca che, nel corso dell’anno 2022, ha visto reclutare una squadra di 10 figure skillate in tale ambito, due per ogni area disciplinare e la creazione di un Ufficio dedicato a Bruxelles per migliorare il posizionamento dell’Università Politecnica delle Marche in Europa. Molte iniziative di ricerca sono state promosse e veicolate ai gruppi permettendo all’Ateneo di vincere già importanti progetti a valere sul nuovo programma Horizon Europe.

- 3) Azione programmata: Promozione di azioni formative (anche tematiche) per il personale strutturato, assegnisti e dottorandi. Vengono promosse l’interdisciplinarietà dei progetti di ricerca e la condivisione delle conoscenze (anche attraverso la creazione di laboratori intra e interdipartimentali), per garantire maggiormente i diritti e le libertà dei componenti dei gruppi di ricerca all’interno degli stessi.

- 4) Attività realizzate: tali azioni sono state perseguite attraverso l’organizzazione di eventi formativi anche in collaborazione con l’Aprè dedicati al personale strutturato, agli assegnisti e dottorandi. Gli eventi, oltre a rappresentare delle importanti occasioni di informazione e formazione su temi specifici della progettazione, sono stati utili anche nel creare lo scambio e la conoscenza tra i diversi settori disciplinari e tra le diverse aree, nonché per creare collaborazioni di ricerca inter-e-multi disciplinari in ottica della partecipazione a nuovi bandi e call for proposal.

Come già evidenziato nel precedente PIAO, a presidio della **correttezza e della integrità della ricerca**, nel corso dell’anno 2020 si è provveduto con delibera del Senato Accademico n. 23 del 28/07/2020 a istituire il **Comitato etico per la ricerca di Ateneo**, costituito dai cinque docenti, con il compito di fornire pareri, valutazioni, verifiche su richiesta dei docenti dell’Ateneo responsabili scientifici di progetti, per assicurare che la ricerca venga svolta in accordo ai principi etici definiti dalla normativa internazionale, europea, nazionale e dal Codice Etico dell’Università Politecnica delle Marche.

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

[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Associazioni\\_e\\_comitati/Comitato\\_Etico\\_per\\_la\\_ricerca\\_di\\_Ateneo](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Associazioni_e_comitati/Comitato_Etico_per_la_ricerca_di_Ateneo)

## Didattica

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

A riguardo, si evidenzia che la comunità accademica si è dotata di un **Codice etico**, quale insieme di principi e valori accettati e condivisi da tutti i soggetti che operano nell'Università, quali la trasparenza, l'imparzialità, il rispetto e la correttezza, la libertà accademica, le pari opportunità, la tutela della proprietà intellettuale, il rifiuto del nepotismo, la rimozione del conflitto di interessi. A presidio di tali principi opera la **Commissione etica di Ateneo**, col compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice etico nell'Ateneo, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni e istruirle affinché il Senato Accademico provveda su di esse.

Nel corso dell'anno 2018 il Senato Accademico ha approvato il **Regolamento di funzionamento della Commissione etica** poi emanato con decreto rettorale n. 981 del 20.09.2018, consentendo così alla stessa di conseguire la piena operatività divenendo ulteriore strumento a presidio del rispetto dei principi condivisi enunciati nel codice etico:

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

Si segnala altresì che, con riferimento alle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne – attività segnalata nel PNA 2019 quale area di rischio specifico per gli Atenei - nella seduta del 20.12.2022 il Senato Accademico ha provveduto all'individuazione di alcuni referenti ai quali demandare la formulazione di proposte volte a disciplinare, con un approccio normativo, il procedimento di autorizzazione allo svolgimento da supplenze esterne da parte del personale docente di Ateneo.

## Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario

ANAC riconduce la presenza di rischi di esposizione a fenomeni di corruzione alla disorganicità della disciplina relativa all'organizzazione ed al personale. La rilevata disorganicità sarebbe dovuta alla pluralità di statuti di autonomia delle università che disciplinano, a volte in modo difforme, situazioni simili di incompatibilità e conflitto di interessi, con particolare riferimento al personale docente e ricercatore. In altri termini, ANAC ritiene che le criticità rilevate in materia dipendano proprio da un alto livello di difformità applicativa.

Muovendo da tali considerazioni, ANAC ha individuato tre aree di rischio:

- 1) la prima riguarda l'applicazione delle cause di incompatibilità nei singoli atenei; le criticità rilevate, come già detto, derivano dall'incertezza applicativa e da un alto livello di difformità applicativa;
- 2) la seconda attiene più propriamente ai procedimenti disciplinari e, specificamente, alla composizione del Collegio di disciplina e al potere di iniziativa laddove le eventuali violazioni siano commesse dal Rettore;
- 3) l'ultima concerne il rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento; le criticità rilevate attengono allo scarso coordinamento tra gli uni e gli altri.

Come già rilevato nel precedente PIAO, nella specifica sezione di interesse, l'Università Politecnica delle Marche ha già predisposto ed attuato misure di contrasto ai predetti rischi specifici, misure che hanno continuato e continuano a presidiare le attività a rischio corruttivo riconducibili alle tre suddette aree di rischio. In particolare:

- 1) Quanto alla **prima criticità** rilevata, con conseguente richiesta agli Atenei di disciplinare nei propri regolamenti in modo tassativo i limiti dei regimi autorizzatori, sia sotto forma di eventuale contingentamento delle attività autorizzabili, sia sotto forme di limite al cumulo di attività per singolo docente e ricercatore, si evidenzia che l'Ateneo, nel corso dell'anno 2018, ha approvato il **Regolamento sugli incarichi esterni dei Professori e Ricercatori** (delibera del Senato Accademico del 31.07.2018); il predetto regolamento, emanato con D.R. n. 980 del 20.09.2018, è pubblicato sul sito web di Ateneo: [https://www.univpm.it/Entra/Albo\\_Ufficiale\\_on\\_line/Regolamenti/Regolamento\\_sugli\\_incarichi\\_esterni\\_dei\\_Professori\\_e\\_Ricercatori](https://www.univpm.it/Entra/Albo_Ufficiale_on_line/Regolamenti/Regolamento_sugli_incarichi_esterni_dei_Professori_e_Ricercatori)

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

- 2) Quanto alla **seconda criticità** rilevata, l'Università Politecnica delle Marche ha provveduto a recepire, nelle proposte di modifica del proprio Statuto, le indicazioni/raccomandazioni di ANAC in merito alla composizione del Collegio di disciplina ed alla titolarità del potere di iniziativa disciplinare nel caso di violazioni compiute dal Rettore. Tale scelta è stata compiuta anche in considerazione delle osservazioni formulate sul punto dal MIUR, che ha rilevato come la disciplina contenuta nella legge n. 240/2010 non ostacoli la previsione di una composizione anche esterna del Collegio stesso, come suggerita da ANAC. In particolare, per effetto delle modifiche statutarie, è previsto che il Collegio sia composto da: due professori ordinari, da due professori associati, da due ricercatori e da tre componenti esterni. I rappresentanti delle prime tre categorie sono eletti da tutti gli appartenenti alla categoria medesima tra coloro che sono a tempo pieno o che optino per il tempo pieno al momento dell'elezione. I componenti esterni sono designati dal Senato Accademico su proposta del Rettore.

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

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

[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Statuto\\_regolamenti\\_normativa/Statuto](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Statuto_regolamenti_normativa/Statuto)

Come già indicato nel Piano precedente, tale importante opera di revisione è stata completata con l'adeguamento del Regolamento generale di Ateneo approvato con delibera del Senato Accademico n. 203 del 18.12.2019. Il documento è stato trasmesso al MIUR per il controllo ex art. 6 della legge 168/89 e, con nota prot. n. 2878 del 02.03.2020, il Ministero ha comunicato l'esito positivo del controllo. Il Regolamento generale, emanato con decreto rettorale n. 251 del 10 marzo 2020, è entrato in vigore il 25.03.2020:

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

Nel marzo 2021, in attuazione della nuova disciplina, si sono svolte le votazioni per l'elezione dei componenti interni del Collegio di disciplina e contestualmente il Senato Accademico ha designato i componenti esterni. Con D.R. n. 346 del 01.04.2021 è stato quindi nominato il Collegio di disciplina per lo scorcio del triennio accademico 2020/2023.

[https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi\\_di\\_Ateneo/Collegio\\_di\\_Disciplina](https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Organi_di_Ateneo/Collegio_di_Disciplina)

- 3) Quanto, infine, alla **terza criticità** relativa al rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento segnalata da ANAC, l'Ateneo si propone, nel corso del triennio di validità del presente Piano, di aggiornare il Codice Etico ed il Codice di Comportamento di Ateneo, in adesione all'Aggiornamento 2017 (adottato con delibera n. 1208 del 22.11.2017) al PNA 2016 ove ANAC raccomanda di "adottare un documento unico che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento". Rileva, a tal fine, lo schema di D.P.R. approvato il 01.12.2022 dal Consiglio dei Ministri, recante modifiche al

Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. N. 62/2013), che ha previsto, in adesione alle previsioni del D.L. 36/2022, che il codice contenga una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione.

\*\*\*

Fra le ulteriori misure di prevenzione del rischio adottate, oltre a quelle già indicate nel presente documento ed a quelle indicate nei precedenti Piani ed ivi riconfermate, merita altresì di essere evidenziata l'adozione del **Protocollo di legalità**, che stabilisce le obbligazioni tra l'Università Politecnica delle Marche e gli operatori economici partecipanti alle gare d'appalto o invitati nell'ambito delle procedure di affidamento e gestione degli appalti di lavori, servizi e forniture di cui al D.Lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii. In particolare, il Protocollo di legalità (la cui mancata presentazione a corredo dell'offerta, debitamente sottoscritto per accettazione da parte del legale rappresentante dell'impresa, comporta l'esclusione dalla gara, la revoca dell'aggiudicazione e la risoluzione del contratto eventualmente sottoscritto), è finalizzato a garantire una leale concorrenza e la par condicio fra tutti i partecipanti, nonché a garantire una **corretta e trasparente** esecuzione del procedimento di selezione e affidamento. Il mancato rispetto degli obblighi ed impegni assunti dall'operatore economico, accertato dall'Università, prevede la possibilità di applicazione nei confronti dell'impresa di sanzioni espressamente indicate nel Protocollo medesimo.

### La partecipazione delle Università agli enti esterni

L'ultima area di rischio specifica per le Università segnalata da ANAC è quella relativa alla partecipazione a enti esterni, quali società, spin-off, associazioni, consorzi ecc..

In primo luogo, ANAC richiama l'attenzione degli Atenei 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, l'Autorità consiglia agli Atenei di adottare misure per una rigorosa verifica della sussistenza dei presupposti che legittimano la partecipazione agli enti esterni, anche nel rispetto della L. n. 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 e verificare l'applicazione da parte degli enti partecipati della normativa anticorruzione e trasparenza sulla base di quanto prevedono le specifiche Linee guida adottate in materia da ANAC.

In merito a tale area di rischio specifico, come già evidenziato nei precedenti Piani, si ribadisce che nel corso degli anni l'Ateneo, anche in attuazione delle prescrizioni normative, ha condotto una sistematica e continua azione di verifica e controllo sulla opportunità di mantenere le "partecipazioni" possedute nei vari enti esterni e di acquisirne di nuove.

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

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

Inoltre, come segnalato nel precedente piano, il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 783 del 22.12.2020 ha approvato le **Linee guida sulla partecipazione agli enti esterni da parte dell'Ateneo**. Tale documento, divulgato agli Uffici e alle strutture didattico-scientifiche con nota del Direttore Generale Prot. n. 8973 del 05/02/2021, è stato predisposto col fine di raccogliere in modo coordinato tutte le indicazioni fornite da ANAC e tutte le raccomandazioni fornite dal MIUR nell'ambito di questa area di rischio specifico. Le predette Linee guida disciplinano quindi, in conformità alla normativa vigente e nel rispetto dello Statuto di Ateneo e del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, la partecipazione dell'Università Politecnica delle Marche in enti, organismi e soggetti di diritto pubblico o privato, individuano

compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nel relativo processo, nonché gli obblighi di rendicontazione delle attività dei docenti che vi partecipano.

Si segnala che, nel corso di validità del presente Piano, l'Ateneo provvederà ad una revisione delle predette Linee guida, che si rende necessaria alla luce della nuova organizzazione entrata in vigore dal 1° gennaio 2023 e che ha inciso anche sul riparto delle competenze e sui processi relativi alla partecipazione ad enti esterni da parte dell'Ateneo. In particolare, nel nuovo modello organizzativo, si è provveduto ad effettuare una diversa ripartizione di competenze, secondo la quale:

- un apposito servizio di coordinamento amministrativo delle strutture didattico scientifiche si occupa della costituzione, adesione, gestione degli enti la cui partecipazione è di iniziativa dipartimentale;
- l'Ufficio Affari Istituzionali e Organi collegiali, afferente al Servizio Supporto Organi di Ateneo e Pianificazione Strategica, si occupa della costituzione, adesione, gestione degli enti la cui partecipazione riveste carattere istituzionale e avviene su iniziativa degli Organi di indirizzo;
- il Servizio Ricerca istituzionale e Terza missione si occupa della costituzione, adesione, gestione degli enti con finalità di ricerca scientifica e che hanno carattere trasversale per tutto l'Ateneo.

Tale distinzione, tesa a rispettare la separazione tra funzioni di indirizzo politico – amministrativo e funzione di gestione amministrativa, risulta più funzionale anche in una logica di prevenzione e contrasto di fenomeni corruttivi, ponendo le condizioni per esercitare un controllo più penetrante delle attività delle partecipate e dell'esercizio dei poteri correlati.

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

\*\*\*\*\*

Specifica area di rischio per l'Università Politecnica della Marche è rappresentata dai rapporti intercorrenti con l'Azienda Ospedaliero – Universitaria delle Marche, relativamente all'attività assistenziale prestata dal personale universitario in convenzione. Nel corso del 2022 è stato a tal fine intrapreso un dialogo con l'azienda ospedaliera, con particolare riferimento alle convenzioni stipulate dalle strutture didattico scientifiche cui afferiscono i docenti in attività assistenziale. Il percorso iniziato nel corso del 2022, che ha subito una temporanea battuta d'arresto a causa dei cambiamenti di governance che hanno interessato l'azienda ospedaliera, verrà ripreso nel corso di validità del presente Piano al fine di individuare aree comuni di intervento in assolvimento degli obblighi derivanti dalla L. n. 190/2012.

### **2.3.5 L'attività di trattamento del rischio**

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

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

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

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

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

**In questa sede, può quindi riconfermarsi che l'Ateneo affronta il tema del trattamento del rischio partendo da una situazione consolidata, connotata da numerose misure già adottate e implementate nel tempo.**

**Dall'analisi del contesto esterno e, in particolar modo, da quella del contesto interno sopra condotta, emerge che le misure di trattamento del rischio sono applicate dall'Ateneo in modo efficace: seguendo le indicazioni dell'ANAC e analizzando i dati su eventuali precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, i dati sulle eventuali segnalazioni e, ancora, le informazioni dei responsabili delle unità organizzative coinvolte nello svolgimento dei processi, si può infatti affermare che il rischio di esposizione al rischio corruttivo, all'interno dell'Università Politecnica delle Marche, è nel suo complesso basso.**

E' tuttavia chiaro che l'attenzione alla prevenzione e al contrasto di fenomeni corruttivi deve permanere alta e che è necessario che le misure di trattamento del rischio programmate siano sottoposte a costante monitoraggio, al fine di assicurare continuità ed efficacia all'azione di prevenzione e/o di intercettare le eventuali criticità che potrebbero aver reso inadeguata una specifica misura. E', infine, altrettanto importante tenere nella massima considerazione le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2022 di recente adozione, con particolare riferimento a quelle aree di rischio segnalate come maggiormente sensibili ai fenomeni corruttivi nell'attuale e complesso momento storico, caratterizzato dall'ingente flusso di denaro messo a disposizione nell'ambito del PNRR e dalle deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità nella realizzazione di diversi interventi segnati dalla crisi pandemica.

\*\*\*\*\*

### L'attività di trattamento del rischio e la pianificazione strategica per l'anno 2023

Come sopra già illustrato, in sede di definizione della **programmazione strategica per il triennio 2023-2025 aggiornata per l'anno 2023**, gli obiettivi in tema di anticorruzione sono inseriti nell'ambito dell'area strategica **"Valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa"**. All'interno di questa è stato definito l'obiettivo strategico **"Promuovere una comunità trasparente, "di valore", concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire"**. E' stato poi definito l'obiettivo direzionale **"Garantire la sostenibilità sociale delle scelte e delle attività istituzionali dell'Ateneo"** che - a cascata - è stato sviluppato in piani d'azione e obiettivi operativi assegnati alle singole strutture amministrative.

[https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione\\_trasparenza/piano%20strategico/PS\\_UnivPM\\_23-25\\_2022\\_19\\_12\\_def.pdf](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione_trasparenza/piano%20strategico/PS_UnivPM_23-25_2022_19_12_def.pdf)

Gli obiettivi della performance sono allegati al PIAO 2023- 2025, approvato dagli Organi di Ateneo nelle sedute del 30 e 31 gennaio 2023, così come aggiornato e integrato con delibere del 21 e 22 marzo 2023:

[https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione\\_trasparenza/performance/2023/PIAO\\_2023\\_2025\\_def.pdf](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/Operazione_trasparenza/performance/2023/PIAO_2023_2025_def.pdf)

Si tratta di precise azioni orientate alla riduzione del rischio corruttivo, al miglioramento continuo della comunicazione, in termini di efficacia, completezza e tempestività, interna ed esterna, all'aggiornamento costante della normativa interna. Alcune si pongono in continuità con misure intraprese negli anni

precedenti e altre sono di nuova introduzione e che, come già specificato, si rendono necessarie alla luce dell'adozione del nuovo modello organizzativo.

### L'attività di trattamento del rischio nell'anno 2022

Nel corso dell'anno 2022 gli Uffici e le strutture dell'Ateneo hanno attuato l'attività programmata in tema di prevenzione della corruzione sia con riferimento alle aree generali di rischio sia con riferimento alle aree specifiche, come di seguito viene illustrato.

Viene assicurato un costante presidio sull'attuazione e sul rispetto della normativa in tema di **affidamenti** da parte di tutti gli Uffici e le strutture dell'Università. Nel mese di marzo 2023 verrà adottato il programma biennale degli acquisti di servizi e forniture e con delibera n. 487 del 21.12.2022 è stato adottato il programma triennale delle opere. Tali documenti sono approvati nel rispetto degli atti di programmazione dell'Ateneo e in coerenza con il bilancio e sono pubblicati sul sito di Ateneo.

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

È inoltre attiva la piattaforma informatica per gli acquisti di beni e servizi di importo superiore a 40.000 Euro in ossequio a quanto previsto dall'art.40 del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. e la piattaforma viene utilizzata altresì per assolvere agli obblighi di pubblicazione per gli acquisti fino a 40.000 euro.

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

Con particolare riferimento all'**acquisizione di beni e servizi**, va rilevato come l'adozione del nuovo modello organizzativo abbia inciso anche nel riparto delle competenze e nella ridefinizione dei processi di acquisto. Nella già più volte evidenziata finalità di perseguire la separazione tra politica e amministrazione, è stata effettuata una revisione dei processi di acquisto sia sotto il profilo delle autonomie negoziali (poteri di firma) che delle procedure. In particolare, per quanto di interesse nell'ambito di prevenzione e contrasto ai fenomeni corruttivi, va rilevato come i contratti per l'acquisizione di beni e servizi per esigenze delle strutture didattico – scientifiche non siano più sottoscritti dal Direttore della struttura, espressione di istanze politiche, ma da Responsabili Amministrativi (Responsabile Amministrativo della struttura didattico scientifica per acquisti di beni o servizi di importo inferiore a 40.000,00 euro; dal Responsabile del Servizio Coordinamento Amministrativo delle strutture didattico scientifiche per acquisti di beni o servizi di importo compreso tra 40.000,00 euro e 150.000,00; dal Direttore Generale per acquisti di beni o servizi di importo compreso tra 150.000,00 euro e la soglia comunitaria).

Il modello organizzativo di nuova adozione ha previsto la creazione, all'interno dell'Area Amministrazione, Finanza e Controllo, dell'**Ufficio Audit interno**, quale utile strumento di miglioramento organizzativo al fine di vigilare sulla correttezza delle procedure amministrative e contabili dei Servizi e dei Centri. Obiettivo dell'attività del predetto ufficio è, in particolare, quello di realizzare un continuo miglioramento dei processi interni dell'Ateneo, in ragione della necessità dello sviluppo della regolamentazione e delle procedure interne.

Nell'ambito della complessa opera di riorganizzazione più volte richiamata e che ha investito tutti gli uffici, sia dell'Amministrazione centrale che delle strutture didattico – scientifiche, è stato seguito anche lo strumento della **rotazione** quale principio organizzativo finalizzato anche alla prevenzione della corruzione.

Nell'ambito degli appalti di lavori si precisa che il Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RSA) per l'Università Politecnica delle Marche è l'Ing. Enrico Mugianesi, responsabile della Divisione Tecnica Edile e registrato nell'Anagrafe Unica della Stazioni Appaltanti sin dall'11.11.2015.

In tema di **reclutamento dei docenti e del personale tecnico-amministrativo** l'Università da sempre assicura l'applicazione delle relative norme di legge e dei regolamenti interni costantemente aggiornati, in coerenza con le previsioni sulle incompatibilità dei professori e ricercatori universitari all'interno dei dipartimenti universitari, sulla formazione delle commissioni, sulla pubblicità e trasparenza delle procedure.

Ogni anno viene programmata e attuata la **formazione** specifica in tema di anticorruzione e trasparenza; in particolare nel corso dell'anno 2022 sono stati organizzati i seguenti corsi:

- Come predisporre la SEZIONE ANTICORRUZIONE del PIAO – n. 1 partecipante – durata 5 ore
- Come predisporre la sezione Anticorruzione del PIAO – n. 1 partecipante - durata 5 ore
- L'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione (sottosezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza) – n. 1 partecipante - durata 4 ore
- Sull'onda della semplificazione e della trasparenza: orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 – n. 1 partecipante – durata 2 ore e 30 minuti.

Da anni viene condotto il **monitoraggio sulla veridicità delle dichiarazioni ex art. 20 d.lgs. 39/2013** rese dai Dirigenti e dai Direttori dei Dipartimenti universitari che non ha mai evidenziato criticità.

In tema di **responsabilità disciplinare dei docenti**, come sopra già diffusamente illustrato, si ricorda che già nel corso dell'anno 2021 è stato nominato il Collegio di disciplina, in attuazione alle modifiche dello Statuto e del Regolamento generale che l'Ateneo ha attuato in ossequio alle indicazioni dell'ANAC e del MUR.

In data 21 giugno 2022 è stata organizzata la **Giornata della Trasparenza**, che costituisce momento 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 conclusione può affermarsi che l'Ateneo, sulla base della propria analisi dei rischi, ha gestito con specifica attenzione quei procedimenti ritenuti maggiormente esposti al possibile rischio di corruzione e si torna a segnalare, come già fatto nei Piani precedenti che tutti i procedimenti di competenza sono disciplinati da specifiche normative di settore di valenza nazionale alle quali l'Università Politecnica delle Marche dà piena e completa applicazione; i procedimenti sono altresì presidiati da misure regolamentari e organizzative attuate da tempo che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione.**

**Tali norme regolamentari sono soggette a costante, continuo e tempestivo aggiornamento al fine di orientare l'azione amministrativa nel modo più corretto e renderla aderente ai continui interventi normativi.**

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

### La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione per l'anno 2023

Le azioni programmate per il triennio di validità del presente Piano quali obiettivi di performance assegnati a singoli Uffici con l'indicazione di tempi di attuazione, di target e indicatori sono riportati in allegato al presente PIAO.

Si segnala inoltre che, tenuto conto di quanto evidenziato da ANAC nel PNA 2022 in materia di **pantouflage** e delle misure volte a prevenire tale fenomeno, l'Ateneo nel corso di validità del presente Piano provvederà:

- 1) all'inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale, sia di livello dirigenziale che non dirigenziale, che prevedono specificamente il divieto di pantouflage;
- 2) a prevedere l'acquisizione di una dichiarazione da sottoscrivere entro un determinato termine (precedente alla cessazione dal servizio o dall'incarico) che l'amministrazione si riserva di

individuare, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di pantouflage, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma;

- 3) in caso di soggetti esterni con i quali l'amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato o uno degli incarichi di cui all'art. 21 del d.lgs. 39/2013, a prevedere l'acquisizione di una dichiarazione da rendere (da valutare se una tantum o all'inizio dell'incarico), con cui l'interessato si impegna al rispetto del divieto di pantouflage.

Con riferimento **all'attuazione del PNRR**, elemento di contesto che ANAC, nel PNA 2022, prevede di forte impatto nei prossimi anni sulle attività delle pubbliche amministrazioni, va evidenziato che l'Ateneo ha recentemente approvato un protocollo di intesa col Comando Regionale Marche della Guardia di Finanza per il monitoraggio ed il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), finalizzato a rafforzare le azioni a tutela della legalità dell'azione amministrativa relativa all'utilizzo delle risorse pubbliche e, in particolare, di quelle rinvenienti dal PNRR e dal Fondo Complementare.

Nell'ambito delle procedure di affidamento di appalti e concessioni, identificato quale uno dei settori a maggior rischio corruttivo, il PNA 2022 invita le amministrazioni a porre particolare attenzione alla gestione dei conflitti di interessi in materia di contratti pubblici. ANAC, in particolare, ricorda che:

- il Codice dei Contratti pubblici contiene all'art. 42 una specifica norma in materia, anche avuto riguardo all'esigenza di garantire la parità di trattamento degli operatori economici;
- il Regolamento UE 241/2021, emanato per dare attuazione al PNRR, attribuisce un particolare valore alla prevenzione dei conflitti di interessi e stabilisce specifiche misure, imponendo agli Stati membri, fra l'altro, l'obbligo di fornire alla Commissione i dati del titolare effettivo del destinatario dei fondi o dell'appaltatore "in particolare per quanto riguarda la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi";
- recependo le misure fissate a livello di regolamentazione UE, il MEF nelle Linee Guida annesse alla circolare 11 agosto 2022, n. 30/2022, pone grande attenzione alla necessità di garantire la trasparenza dei dati relativi al titolare effettivo dei soggetti partecipanti alle gare per l'affidamento dei contratti pubblici.

Recependo le indicazioni ANAC previste nel PNA 2022, con riferimento ai **contratti che utilizzano i fondi PNRR e fondi strutturali**, l'Ateneo provvede all'acquisizione di apposita dichiarazione dei dati necessari all'identificazione del "titolare effettivo ex D.Lgs. 231/2007" nell'ambito degli interventi a valere sul PNRR.

Il PNA 2022, adottato con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, ha posto l'accento sul **legame tra lotta antiriciclaggio e lotta anticorruzione**. In particolare, ANAC rileva come le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 231/2007 (c.d. decreto antiriciclaggio):

- siano uno strumento di creazione di valore pubblico, essendo volte a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali;
- possono dare un contributo fondamentale alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi rinvenienti dal PNRR;
- consentono la tempestiva individuazione di eventuali sospetti di sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per cui sono state stanziare, evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale.

Relativamente agli obblighi che discendono dalla normativa antiriciclaggio, va segnalata l'opportunità di nomina di un "Gestore" che, in particolare, ai sensi dell'art. 6 del D.M. Interno del 25.09.2015:

- verrà individuato, con provvedimento formalizzato, quale soggetto delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla Unità di Informazione Finanziaria (UIF), con comunicazioni su apposito portale previa registrazione: <https://infostat-uif.bancaditalia.it>;

- riceverà dagli addetti della pubblica amministrazione “le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette”;
- può essere l’RPCT.

Nel corso di validità del presente Piano il RPCT provvederà ad adottare le necessarie procedure interne di valutazione che, tenuto conto di appositi indicatori di rischio antiriciclaggio, garantiscano l’efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività della segnalazione alla UIF, la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell’effettuazione della segnalazione stessa e l’omogeneità dei comportamenti.

### **2.3.6 La Trasparenza**

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

La trasparenza è infatti una misura di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione. La totale trasparenza sulle azioni, i procedimenti, i dati dell’organizzazione è uno degli strumenti fondamentali di carattere trasversale per eliminare ogni più possibile elemento di opacità nella gestione delle risorse pubbliche, garantendo al contempo il loro migliore utilizzo per le finalità istituzionali. L’ANAC raccomanda, quindi, alle amministrazioni e a tutti gli altri soggetti destinatari del Piano Nazionale Anticorruzione di rafforzare tale misura nei propri Piani per la prevenzione della corruzione.

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

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

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

L’Ateneo sin dal 2015 ha predisposto la “Mappa degli obblighi di pubblicazione” aggiornata in occasione dell’adozione del PTPCT 2017-2019 a seguito dell’introduzione dei nuovi obblighi di pubblicazione, individuando per ciascun adempimento la struttura responsabile della pubblicazione:

[https://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](https://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)

Alla luce dei recenti interventi di riorganizzazione dei quali si è già detto, è in corso l’aggiornamento della suddetta Mappa al fine della corretta individuazione degli Uffici responsabili dei singoli obblighi.

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 Servizio ICT. 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.

### 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) nonché 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 ed i dati sugli affidamenti di lavori, servizi e forniture; altri richiedono un aggiornamento semestrale come, ad esempio, quelli sui provvedimenti finali dei procedimenti amministrativi indicati dall'art. 23 del D.Lgs. 33/2013 adottati dai Dirigenti e dagli organi di indirizzo. Per la quasi totalità degli altri dati l'aggiornamento deve essere tempestivo. Ogni ufficio ha la responsabilità di mantenere aggiornati i dati di propria competenza.

In particolare:

1. viene curato il costante aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente". Tutte le pagine sono realizzate ed adeguate alle "Linee Guida Siti Web" in relazione alla trasparenza e ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, al loro aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. Nel corso di validità del presente Piano 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;
2. vengono attuate precise misure per contemperare le esigenze di **tutela della privacy** così come previste dal **Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR)** con quelle relative alla trasparenza. Come chiarito dall'Autorità garante della privacy, infatti, l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di puntuali prescrizioni normative, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza, tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d). Il medesimo d.lgs. 33/2013 all'art. 7-bis, co. 4, dispone inoltre che *«nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione»*.

Alla luce di tali indicazioni, con il coordinamento e il supporto del Responsabile della Protezione Dati dell'Ateneo, le strutture e gli uffici dell'Ateneo hanno predisposto diverse **Informative relative al trattamento dei dati personali** con riguardo agli specifici procedimenti di competenza [UNIVPM - Informativa sulla privacy](#)

Con riguardo alla pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito web di Ateneo, si è prestata particolare attenzione al precetto in base al quale le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, **devono verificare che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l’obbligo di pubblicazione**. Il puntuale rispetto di tali indicazioni viene assicurato dalla costante sinergia e collaborazione tra il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e il Responsabile della Protezione Dati.

L’area intranet del sito web di Ateneo viene utilizzata per veicolare e mettere a disposizione degli Uffici e delle Strutture approfondimenti con riguardo alle modifiche statutarie e regolamentari più recenti al fine di migliorare i sistemi interni di comunicazione. Tale sezione dell’Area riservata verrà ulteriormente implementata nel corso di validità del presente Piano al fine di diffondere la conoscenza delle attività svolte, degli interventi normativi di interesse e promuovere lo scambio di informazioni. Ciò in attuazione a quanto già definito in sede di programmazione strategica.

### Misure per assicurare l’efficacia dell’istituto dell’accesso civico e l’accesso civico generalizzato

Si era già segnalato nei precedenti Piani come - in ossequio alle indicazioni fornite dall’ANAC con la delibera n. 1318 del 28.12.2016 - sono pubblicate le informazioni relative all’esercizio dell’accesso civico “generalizzato” introdotto dal D.lgs. 97/2016 unitamente alle modalità di esercizio del diritto di accesso civico “semplice”.

A partire dall’anno 2017, inoltre, l’Ateneo ha realizzato il **registro degli accessi** mediante una sistematica attività di raccolta in unico Ufficio delle informazioni relative alle varie tipologie di istanze di accesso presentate presso le varie strutture dell’Ateneo, anche alla luce di quanto previsto dalla Circolare 30.05.2017, n. 2/2017, della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica “Attuazione delle norme sull’accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)”.

Il registro è consultabile nel sito web:

<https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Altri contenuti/Accesso civico>

Dal 29.05.2019 è inoltre in vigore il **Regolamento in materia di procedimento amministrativo, di diritto di accesso documentale, di diritto di accesso civico e di diritto di accesso generalizzato** emanato con D.R. n. 533 del 14.05.2019:

<https://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Statuto regolamenti normativa/Regolamenti/Regolamento in materia di procedimento amministrativo>

### **2.3.7 Monitoraggio sull’attuazione delle misure di prevenzione della corruzione**

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

Quanto alle modalità di attuazione del monitoraggio, l’ANAC evidenzia come “*nell’ambito delle risorse a disposizione dell’amministrazione, il monitoraggio potrà essere attuato mediante sistemi informatici che*

*consentano la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento. L'attività di monitoraggio non coinvolge soltanto il RPCT, ma interessa i referenti, laddove previsti, i dirigenti e gli OIV, o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al RPCT. In ogni caso dovrà essere assicurato un sistema di reportistica che consenta al RPCT di monitorare costantemente "l'andamento dei lavori" e di intraprendere le iniziative più adeguate nel caso di scostamenti"*

L'Università Politecnica delle Marche, per i predetti fini, utilizza un software che consente di realizzare il monitoraggio degli obiettivi della performance legati all'attuazione della strategia delineata in materia di anticorruzione e trasparenza.

Tale software viene infatti utilizzato per la gestione del ciclo della performance, compresa la rendicontazione degli obiettivi assegnati agli Uffici e alle Strutture dell'Ateneo. Gli obiettivi vengono inseriti per struttura responsabile degli stessi, con la stessa codifica con la quale sono individuati nel PIAO. Per ciascun obiettivo vengono inserite le informazioni relative ai tempi di realizzazione, alle azioni, ai target, agli indicatori, il personale coinvolto e l'eventuale collaborazione con altre strutture. Per ciascun obiettivo viene poi fatto un monitoraggio intermedio e un monitoraggio finale, nell'ambito dei quali ciascuna struttura è chiamata a inserire le informazioni circa il grado di raggiungimento dell'obiettivo, proponendo eventuali rimodulazioni dello stesso e inserendo - in sede di monitoraggio finale - la documentazione attestante il raggiungimento o meno dell'obiettivo.

Tale strumento informatico, quindi, consente al RPCT di **monitorare costantemente lo stato di attuazione delle misure di prevenzione** (che, come detto, costituiscono obiettivi di performance delle singole strutture) e di intraprendere, in caso di necessità, le iniziative più adeguate per introdurre correttivi.

Il monitoraggio sull'idoneità delle misure di prevenzione della corruzione è svolto costantemente dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dell'unità di personale all'uopo dedicata. Si prevede di realizzare, altresì, un incontro periodico con i Referenti del RPCT, i Dirigenti e i titolari di posizioni organizzative dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. L'attività di monitoraggio deve basarsi anche sugli specifici compiti di segnalazione che gravano sui Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione, tenuti a segnalare immediatamente al Responsabile per la prevenzione della corruzione eventuali situazioni di irregolarità di cui dovessero venire a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Il riesame periodico riguarda il funzionamento del sistema di gestione del rischio nel suo complesso e viene effettuato in sede di predisposizione della **Relazione della Performance**, che costituisce il documento nel quale si dà evidenza dei risultati raggiunti al termine del ciclo della performance e nell'ambito della quale un importante compito è svolto dal Nucleo di Valutazione. Come già evidenziato, infatti, ai fini della validazione della relazione sulla performance, il Nucleo di Valutazione è chiamato a verificare che i Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

<https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Performance/Relazione sulla performance>

Inoltre, ogni anno il Responsabile per la prevenzione della corruzione predispose la prescritta Relazione sui risultati dell'attività svolta nel corso dall'anno precedente, secondo il format fornito dall'ANAC. Tale relazione viene inviata al Nucleo di Valutazione e all'Organo di indirizzo politico nonché pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link:

<https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Altri contenuti/Amministrazione trasparente Prevenzione della 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:

[https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione trasparente 1/Disposizioni generali/Attestazioni OIV o struttura analoga](https://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_trasparente_1/Disposizioni_generali/Attestazioni_OIV_o_s_truttura_analoga)

## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1. Strutture didattico-scientifiche

In attuazione della L. 240/2010 e a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, Facoltà, l'Ateneo è articolato in 16 strutture (12 Dipartimenti e 3 strutture di raccordo denominate Facoltà, 1 Azienda Agraria) a cui si aggiungono i Centri Interdipartimentali e Interuniversitari di Ricerca e di Servizio. Questa organizzazione è ispirata ai criteri di semplificazione, razionalizzazione e coesione delle articolazioni organizzative, orizzontalità e trasversalità dei processi e orientamento allo studente.

Lo studente è il destinatario finale verso il quale tutte le componenti dell'Ateneo assolvono al proprio compito in un'ottica non più di appartenenza strutturale e/o organizzativa bensì orientata ai processi strategici della didattica, della ricerca e internazionalizzazione.

#### DIPARTIMENTI

I Dipartimenti costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo; essi sono strutture organizzative autonome, che raggruppano uno o più settori scientifico-disciplinari omogenei per fini o metodo, preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa, nonché delle

I Dipartimenti sono raggruppati in cinque Aree Culturali così costituite:

#### **Area A- Ingegneria**

Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione  
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Architettura  
Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche  
Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia,  
dell'Ambiente ed Urbanistica

#### **Area B – Medicina**

Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche  
Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica  
Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica  
Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari

#### **Area C – Economia**

Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali  
Dipartimento di Management

#### **Area D – Agraria**

Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali

#### **Area E – Scienze**

Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente

Ai Dipartimenti afferiscono professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato in numero non inferiore a 35, inquadrati in aree scientifiche omogenee o convergenti dal punto di vista delle linee di ricerca o dell'offerta formativa, in relazione alle tematiche di interesse della struttura.

#### FACOLTÀ

Le Facoltà sono strutture di raccordo tra più Dipartimenti raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionalità organizzativa, che hanno principalmente il compito di gestire i servizi comuni e di effettuare il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche.

A seguito dell'attuazione del nuovo Statuto, le tre Facoltà che coordinano i rispettivi Dipartimenti sono:

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

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

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

#### CENTRI INTERDIPARTIMENTALI E INTERUNIVERSITARI DI RICERCA E SERVIZIO

Accanto ai Dipartimenti e alle Facoltà nell'Ateneo sono presenti i **Centri interdipartimentali e interuniversitari di Ricerca e Servizio**, ossia strutture senza personalità giuridica, finalizzate allo svolgimento di ricerche di rilevante impegno scientifico e finanziario e/o ad attività di servizio di interesse comune di più Dipartimenti dell'Ateneo ed anche di Dipartimenti di altri Atenei. Attualmente sono attivi **26** Centri interdipartimentali di Ricerca e Servizio, **1** Centro Interuniversitario di Ricerca e di Servizi con sede amministrativa presso l'Università Politecnica delle Marche e **14** Centri Interuniversitari di Ricerca e di Servizi con sede amministrativa presso altre Università.

#### AZIENDA AGRARIA

L'«Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "P. Rosati"» nasce nel 1993 come struttura speciale dell'UnivPM a servizio delle Facoltà per l'attività didattica e di ricerca in agricoltura. Negli anni ha ampliato la sua attività collaborando con aziende esterne e ospitando visite delle scuole di ogni grado come fattoria didattica.

Nello specifico, l'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale P. Rosati, la quale si occupa della sperimentazione, valorizzazione e trasferimento delle conoscenze in ambito agrario e delle infrastrutture verdi in connessione con le attività didattiche, dimostrative e di ricerca del Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali e con le attività del **Centro Orto botanico** di ricerca e servizio. L'azienda è altresì struttura di supporto per le attività istituzionali, didattiche scientifiche e di servizio dell'Ateneo e svolge attività di sperimentazione negli ambiti scientifici-disciplinari delle scienze agrarie, alimentari e ambientali.

Si illustra di seguito la distribuzione del personale docente e ricercatori nelle cinque aree culturali al 31.12.2022, mettendo in evidenza la categoria di appartenenza del personale stesso.

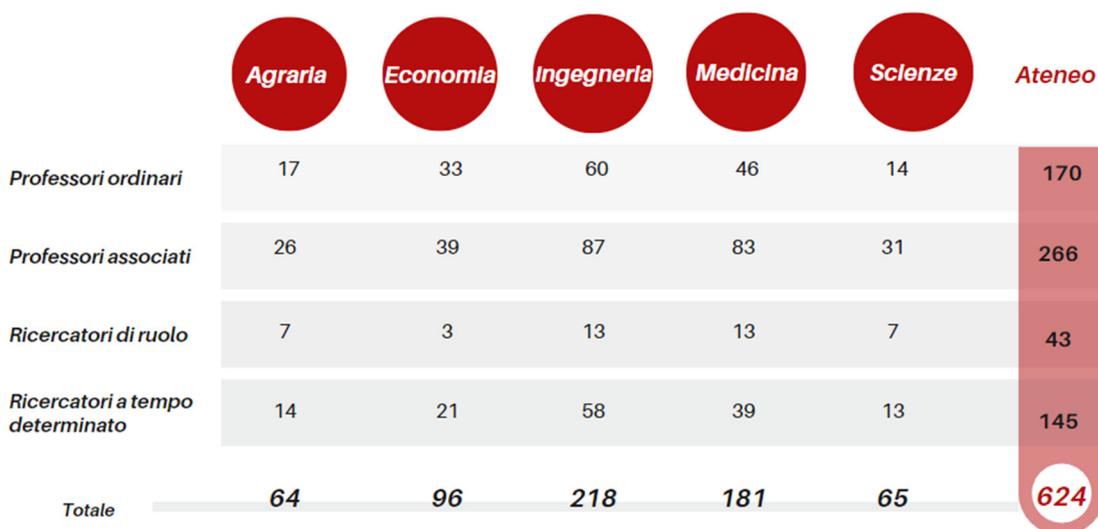


FIGURA 8 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORI PER FASCIA E AREA CULTURALE AL 31.12.2022

### 3.2. Struttura organizzativa

La Direzione Generale dell'Università Politecnica delle Marche ha avviato un percorso di confronto sulla propria capacità di risposta alle crescenti esigenze del contesto in cui opera che è sfociato in un progetto di ridefinizione del modello organizzativo che trova nell'integrazione e nella trasversalità i principi cardine per migliorare la capacità di creazione di valore pubblico dell'Ateneo. La nuova organizzazione è entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2023.

La riflessione sulle aree di miglioramento dell'organizzazione nasce dal dialogo con le diverse componenti della comunità accademica e professionale e dall'analisi dei dati gestionali dell'Ateneo. Le componenti della comunità accademica e professionali hanno fatto emergere con forza la necessità di una maggiore integrazione con le Strutture Didattico scientifiche nelle quali si declinano concretamente le attività connesse alle tre missioni dell'Ateneo. Dal punto di vista dei dati gestionali sono emerse significative evidenze sulla farraginosità dei processi amministrativi con ridondanti ed eccessivamente formalizzati passaggi fra uffici legati alla netta divisione dell'organizzazione in due aree: Amministrazione Centrale e Strutture Didattico Scientifiche. Questa organizzazione da un lato stressava il concetto controllato/controllore e la responsabilità amministrativa dei compiti rispetto alla necessità di integrazione finalizzata a migliorare la qualità del servizio erogato, dall'altro confondeva le funzioni di indirizzo politico con quelle amministrativo e di gestione contrariamente a quanto previsto dalla normativa nazionale della Pubblica amministrazione e a quanto espressamente previsto dall'art. 9 dello Statuto dell'Ateneo come principi dell'organizzazione: “L'Università, nell'ambito della propria autonomia e nel rispetto del principio della distinzione tra le funzioni di indirizzo politico – amministrativo e di gestione, disciplina l'organizzazione e le funzioni delle proprie strutture, in modo da assicurare il più adeguato perseguimento delle finalità istituzionali”.

La definizione della nuova struttura organizzativa è stata inoltre influenzata dai risultati del progetto Good Practices che vede il nostro Ateneo per la prima volta nel 2022 fra i 40 Atenei italiani partecipanti. Il progetto si basa su aree di rilevazione: costi/efficienza e customer satisfaction. La prima area di rilevazione mira a quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi, i costi unitari e i FTE dedicati come elemento di confronto fra gli Atenei. La seconda area rileva il gradimento dei servizi amministrativo-gestionali di supporto da parte di tre categorie di stakeholder: (i) docenti, dottorandi, assegnisti (DDA), (ii) personale tecnico-amministrativo (PTA) e (iii) studenti. In aggiunta alla rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, un questionario relativo al benessere organizzativo è previsto per il personale tecnico-amministrativo.

Il rafforzamento dei servizi di supporto alla progettazione internazionale per la ricerca, una maggiore attenzione ai servizi dei campus universitari (in tutte le sedi in cui l'università è presente), un miglioramento dei sistemi informativi di Ateneo e dei sistemi audio-video nelle aule, il potenziamento della comunicazione sia a livello di Ateneo che di Strutture didattico-scientifiche sono le indicazioni emerse dal progetto, confermate dal dialogo avuto con le diverse componenti dell'Ateneo e che hanno pertanto trovato risposta nel nuovo modello organizzativo.

Per una migliore comprensione, si illustrano sia il modello organizzativo in vigore fino al 31.12.2022, rispetto al quale vengono i dati relativi al personale tecnico-amministrativo, sia il nuovo modello organizzativo, in vigore a partire dal 1.1.2023.

### Modello organizzativo fino al 31.12.2022

Il modello organizzativo in vigore fino a tutto l'anno 2022, prevedeva la distinzione tradizionale tra Strutture dell'Amministrazione Centrale e Centri e Strutture didattico scientifiche

#### AMMINISTRAZIONE CENTRALE

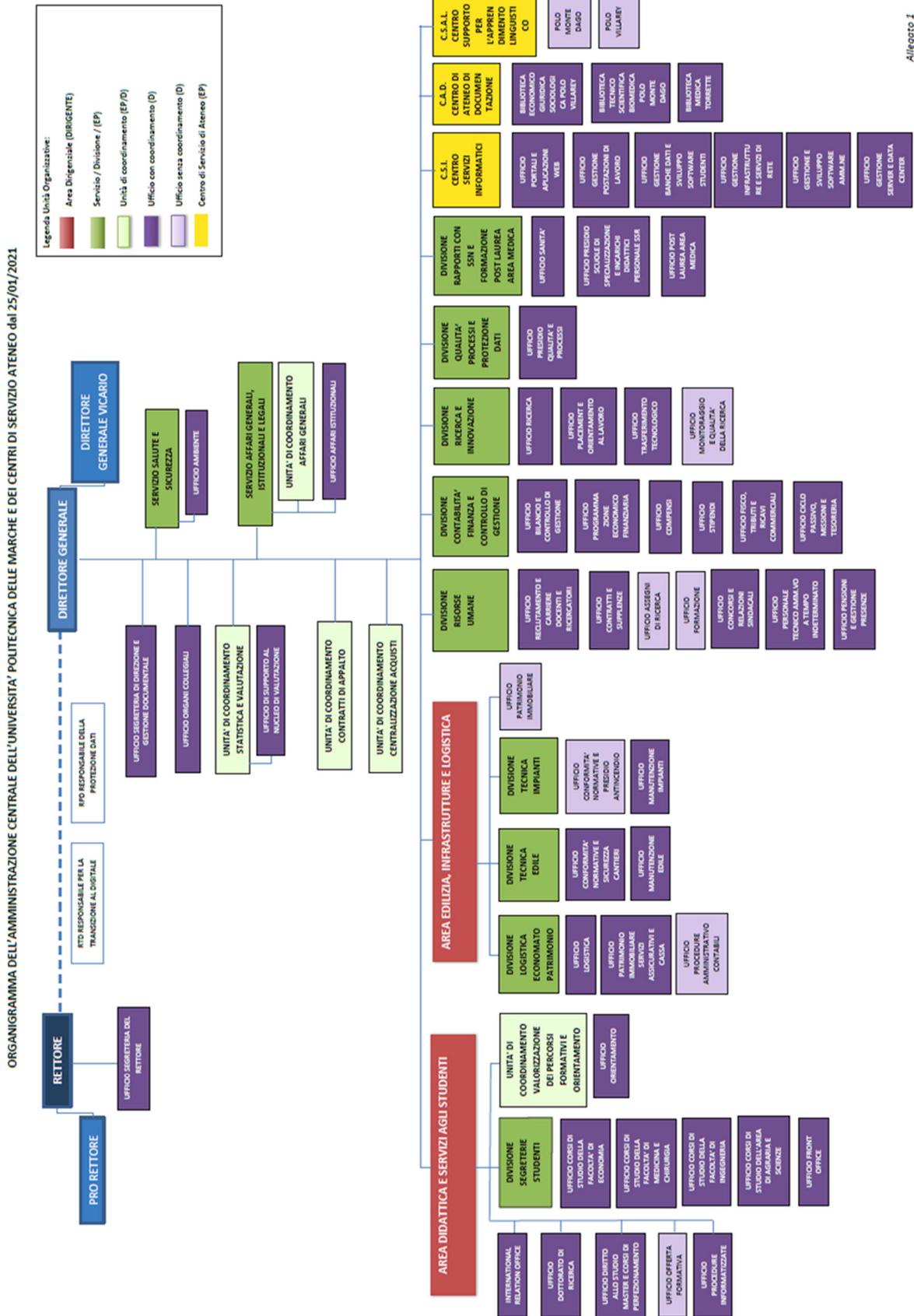
Il modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale fino al 31.12.2022 prevedeva le seguenti Unità Organizzative, così denominate e con a capo le figure indicate:

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

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

- ✓ **Il Centro di Documentazione di Ateneo**
- ✓ **Il Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue**
- ✓ **Il Centro Servizi Informatici**

Nella figura a pagina seguente si riporta l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio vigente nell'anno 2022.



Allegato 1

FIGURA 9 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA AL 31.12.2022

STRUTTURE DIDATTICO-SCIENTIFICHE

L'organizzazione delle Strutture didattico scientifiche prevedeva, oltre al personale di area tecnico-scientifica per il supporto a specifiche attività di didattica e di ricerca e per il supporto alla gestione dei laboratori didattici o di ricerca, una segreteria amministrativa. In particolare, ad ogni Dipartimento, Facoltà e Nucleo Didattico era assegnato un responsabile amministrativo nominato dal Direttore Generale, sottoposto gerarchicamente al Direttore del Dipartimento o al Preside della Facoltà con il quale collaborava per le attività volte al migliore funzionamento della struttura.

Si illustra di seguito la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo in servizio al 31/12/2022, nelle strutture dell'Amministrazione Centrale, Centri e Strutture didattico-scientifiche, distinguendo tra personale amministrativo e tecnico.

	Personale Amministrativo	Personale Tecnico	Totale
Amministrazione Centrale	192	51	243
Dipartimenti	87	143	230
Presidenze	28	24	52
Centri di servizio	5	42	47
<b>Totale</b>	<b>312</b>	<b>260</b>	<b>572</b>

TABELLA 2 – DISTRIBUZIONE DEL PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO PER AREA E STRUTTURA DI APPARTENENZA AL 31.12.2022 (ESCLUSO DG, ESCLUSO PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD, ESCLUSI I CEL)

POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

In base alle proprie finalità istituzionali, l'Ateneo fino all'anno 2022 ha individuato le seguenti posizioni organizzative e funzioni di responsabilità da conferire a personale professionalmente qualificato.

**Responsabile di Area:** responsabile di unità organizzative di livello dirigenziale dotate di autonomia organizzativa e gestionale con a capo un Dirigente preposto alla gestione di macro processi strategici.

**Responsabile di Divisione/Responsabile Centro:** responsabile di unità organizzative complesse, di categoria EP, che presiede al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti, di norma articolate in uno o più Uffici.

**Responsabile di Servizio:** responsabile di unità organizzative complesse, di categoria EP, che si occupano del coordinamento e della gestione di attività e processi trasversali a più strutture, di norma articolati in uno o più Uffici.

**Responsabile Unità di coordinamento:** responsabile di unità organizzative complesse con funzioni di pianificazione, presidio, raccordo e armonizzazione di processi comuni a più strutture organizzative, finalizzate alla razionalizzazione delle procedure e dei costi.

**Responsabile di Ufficio con coordinamento/Responsabile Amministrativo/Capo Ripartizione:** responsabile di unità organizzative di base, di categoria D, con competenze omogenee e con almeno due unità di personale sott'ordinato.

**Responsabile di Ufficio senza coordinamento /Funzione Specialistica:** responsabile di categoria D di unità

organizzative di base con competenze omogenee, senza personale sott'ordinato

Preposto/ Capo Sezione/Funzione specialistica: funzioni attribuite a personale di categoria C su materie che richiedono specifica competenza.

Coordinatore tecnico: posizione organizzativa attribuita a personale appartenente al ruolo tecnico di elevata professionalità che coadiuva il Direttore dell'Azienda Agraria per la gestione delle attività colturali, sperimentali e didattiche.

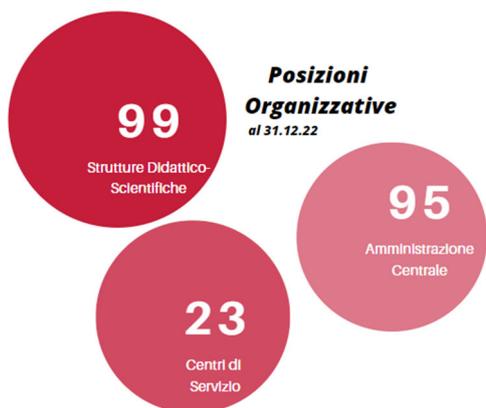


FIGURA 10 - TOTALE POSIZIONI ORGANIZZATIVE ASSEGNATE PER AMMINISTRAZIONE CENTRALE, STRUTTURE DIDATTICO SCIENTIFICHE E CENTRI DI SERVIZIO AL 31.12.2022

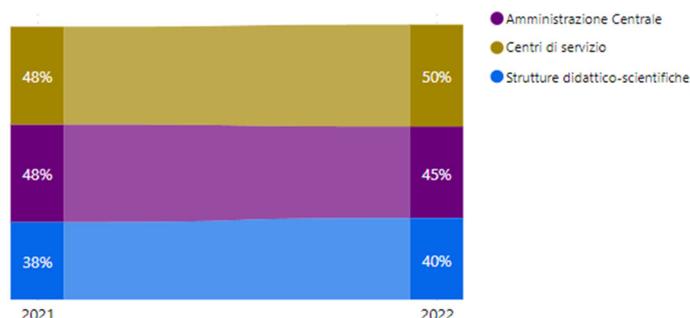
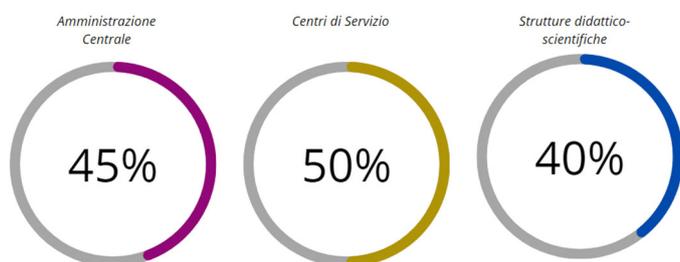


FIGURA 11 - % DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE RISPETTO AL TOTALE DEL PTA A TEMPO INDETERMINATO PER AMMINISTRAZIONE CENTRALE, CENTRI DI SERVIZIO E STRUTTURE DIDATTICO-SCIENTIFICHE AL 31.12.2022 (ASSUMENDO COME DENOMINATORE IL PTA TOTALE DELLA STRUTTURA A TEMPO INDETERMINATO)CONFRONTO CON IL 31.12.2021

Si riporta di seguito la consistenza media per struttura assumendo come unità organizzative omogenee le seguenti strutture: Rettorato, Direzione, 2 Aree Dirigenziali (con riferimento ai soli Uffici afferenti), 2 Servizi,

9 Divisioni, 3 Unità di Coordinamento, 3 Centri di Servizio, 13 Dipartimenti, 2 Nuclei didattici, 3 Presidenze.  
L'analisi è stata condotta con riferimento al personale tecnico amministrativo in servizio a tempo indeterminato.



FIGURA 12 - CONSISTENZA MEDIA PTA A TEMPO INDETERMINATO PER TIPOLOGIA DI STRUTTURA AL 31.12.2022

### **Nuovo modello organizzativo dal 1.1.2023**

Il nuovo modello organizzativo, approvato con DDG n. 688 del 20.12.2022, è il risultato di un lungo processo di progettazione e condivisione, volto a conseguire i seguenti obiettivi:

- **Struttura organizzativa**
  - Approccio integrato all'organizzazione
  - Bilanciamento aree (rapporto equilibrato tra ruoli e complessità dell'organizzazione da gestire) - definizione degli standard
  - Razionalizzazione delle strutture a staff (meno numerose e più funzionali)
  - Ridefinizione per coerenza funzionale delle strutture (organigramma chiaro per interni/esterni)
  - Ridefinizione delle aree gestionali superando i particolarismi
  
- **Relazioni verticali e orizzontali**
  - Individuazione delle aree e degli strumenti di coordinamento
  - Consolidamento e definizione delle relazioni verticali tra Direzione Generale e le altre strutture
  - Ridefinizione equilibrio responsabilità dei ruoli gestionali e accademici nelle strutture (in particolare nelle Strutture Didattico-Scientifiche)
  
- **Comunicazione interna**
  - Sviluppo di un sistema formale di comunicazione interna
  - Consolidamento della comunicazione interna a livello informale
  
- **Comportamenti organizzativi**
  - Rispetto ruoli e regole
  - Delega vs. Responsabilizzazione
  - Superamento barriere mentali

A livello di struttura, il modello che si è scelto di seguire è quello funzionale prevedendo strutture matriciali per le strutture amministrative a supporto dei Dipartimenti ed unità trasversali per contenere l'approccio a "silos" delle strutture funzionali con una visione integrata orientata all'utenza.

L'organigramma dell'Università Politecnica delle Marche si sviluppa su **tre livelli organizzativi**:

1. **7 Aree strutturali o di coordinamento** con l'obiettivo di coordinare funzioni sinergiche in un'ottica di orientamento al servizio o di gestione efficiente dei processi di supporto; di queste le prime 3 aree sono riconducibili alle missioni di Ateneo mentre le altre 4 sono di supporto;

2. **20 Servizi** di cui uno a Staff del Direttore Generale;

3. **Uffici** con diversa declinazione di responsabilità in relazione all'esigenza organizzativa e alla natura del ruolo richiesto (ad esempio funzionale, specialistica o di coordinamento di una materia trasversale).

All'interno dell'Area di coordinamento Centri di Gestione e di Servizio permangono due **Centri**:

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 definizione già presente nel PIAO ;

Il **Centro di 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. definizione già presente nel PIAO;

La macrostruttura evidenzia **l'approccio integrato all'organizzazione** includendo nell'organigramma anche le strutture didattico scientifiche nell'area Centri di Gestione e Servizi, specificamente, nel Servizio Coordinamento amministrativo Strutture Didattico Scientifiche. Ciò evidenzia come i responsabili amministrativi di queste strutture non siano più isolati dall'organizzazione dell'amministrazione, sottoposti gerarchicamente al Direttore del Dipartimento o al Preside della Facoltà, ma parte dell'organizzazione amministrativa, coordinati da un responsabile di Servizio che a sua volta è inserito in un'Area che risponde direttamente al Direttore Generale dell'Ateneo. I Dipartimenti sono, dunque, supportati per la gestione amministrativa e contabile della struttura da Uffici amministrativi (Ufficio amministrativo Dipartimento X) con responsabili (Responsabili Amministrativo di Dipartimento) gerarchicamente afferenti nell'ambito del "Servizio di Coordinamento amministrativo Strutture Didattico scientifiche". Il ruolo del RAD rispetto alla Direttrice o al Direttore di dipartimento è quello di supporto gestionale e garante dell'azione amministrativa del dipartimento. Le forme di integrazione con le strutture didattico scientifiche saranno inoltre ulteriormente rafforzate con modelli organizzativi evoluti e forme di coordinamento per un orientamento al servizio.

Tale impostazione dovrebbe aiutare l'Ateneo a raggiungere gli obiettivi prefissati di consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo e ridefinire l'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e politici nelle strutture (in particolare nelle Strutture Didattico-Scientifiche).

Nella progettazione dell'organizzazione si è perseguito anche l'obiettivo di strutturare le unità con una complessità organizzativa-gestionale simile così da consentire ai diversi Responsabili di poter beneficiare di un rapporto equilibrato tra ruoli e complessità dell'organizzazione da gestire. Allo stesso tempo si è mantenuta la coerenza funzionale delle strutture, con unità raggruppate in base all'affinità ed alla connessione funzionale, al fine di razionalizzare i rapporti tra le stesse in termini di efficienza, efficacia ed economicità. Mantenendo una forte coerenza funzionale delle competenze all'interno dei Servizi, si è voluto perseguire l'obiettivo di presentare un'organizzazione che fosse più comprensibile agli utenti interni ed esterni, evitando le asimmetrie informative che possono emergere da assegnazioni di competenze non strettamente coerenti con le funzioni di una struttura.



Un ulteriore obiettivo raggiunto dall'impostazione organizzativa presentata è quello di razionalizzare le strutture a staff, tutte ricondotte ad un unico Servizio che ha il compito di assicurare e supportare l'attività istituzionale e di rappresentanza degli organi di Ateneo.

In ultimo, l'organizzazione funzionale viene bilanciata da forme di coordinamento di vertice attraverso l'individuazione di aree organizzative che possono essere di natura strutturale (con un dirigente responsabile) o di coordinamento tematico (con un EP coordinatore senza responsabilità).

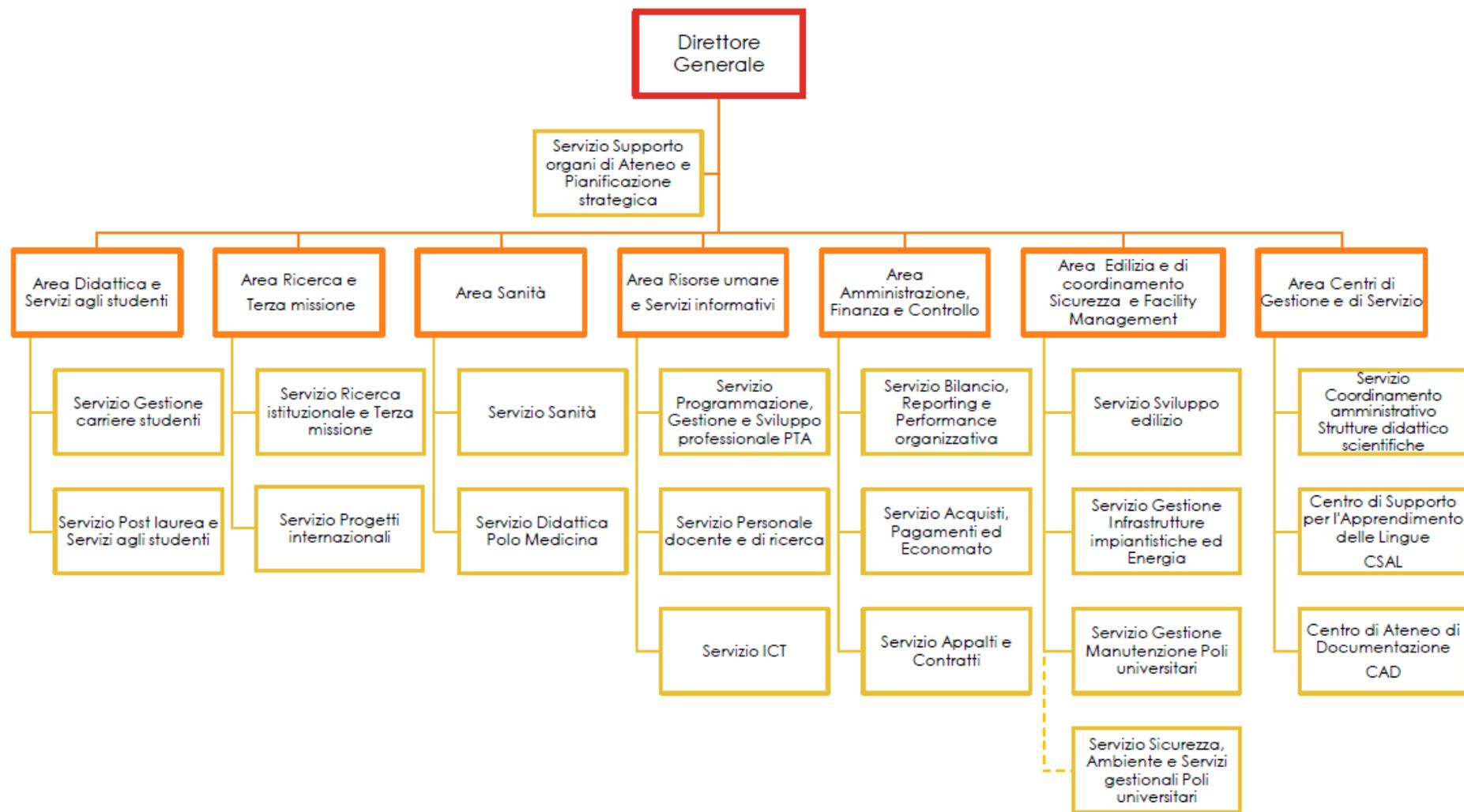


FIGURA 13 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA DAL 01.01.2023

### 3.2. Organizzazione del lavoro agile

L'Università Politecnica delle Marche ha avviato il lavoro agile nel 2020 a seguito della situazione di emergenza sanitaria conseguente alla diffusione del virus Covid-19, al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa e dell'erogazione dei servizi.

Nel 2022 l'Ateneo, nelle more del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, si è dotato di un'apposita regolamentazione in conformità a quanto previsto dalle Linee Guida approvate dalla Conferenza unificata del 16 dicembre 2021. Successivamente, con la sottoscrizione dell'accordo individuale da parte di ciascun richiedente è stata data concreta attuazione alle disposizioni regolamentari e normative in materia.

Una scelta specifica assunta dall'Amministrazione è stata quella di non effettuare una mappatura centralizzata delle attività che possono essere rese in modalità agile allo scopo di promuovere un diverso approccio da parte dei responsabili di struttura ai servizi, ai processi e alle attività necessarie alla loro erogazione, lasciando a loro stessi l'individuazione delle attività che possono essere svolte esclusivamente in presenza e di quelle per le quali è possibile lavorare parzialmente da remoto.

Ne è emerso che la maggior parte dei processi lavorativi posti in essere nell'Ateneo possono essere svolti in una sede diversa da quella di servizio, seppure con un differente livello di incidenza.

Pertanto, la facoltà di richiedere il lavoro agile è stata estesa a tutto il personale per le attività che possono essere prestate da remoto, previo accordo con il responsabile della struttura di appartenenza.

Con la scelta di non escludere alcun profilo professionale dal lavoro agile si è inteso in sostanza agevolare il personale con particolari condizioni personali e familiari, incrementare i processi di dematerializzazione dei documenti e di innovazione tecnologica, nonché migliorare il benessere organizzativo con conseguenti ricadute positive sull'azione amministrativa nel suo complesso.

Al Responsabile di struttura è richiesto di coordinare le giornate in lavoro agile dei propri collaboratori allo scopo di garantire il presidio delle attività in presenza e il necessario coordinamento con le attività in modalità agile.

A tal fine ciascuno organizza la propria struttura assicurando su base settimanale lo svolgimento delle attività prevalentemente in presenza, tenendo conto, ai fini dell'assegnazione al lavoro agile, dei seguenti criteri di priorità:

- lavoratrici/lavoratori che si trovino nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151;
- condizioni di salute del dipendente caratterizzate da situazioni di disabilità psicofisiche opportunamente certificate;
- esigenze di assistenza nei confronti di familiari conviventi affetti da handicap o patologie invalidanti;
- esigenze di assistenza nei confronti di parenti e affini entro il secondo grado affetti da handicap o patologie invalidanti;
- esigenza di cura nei confronti dei figli minori fino al compimento dei 14 anni;
- distanza tra l'abitazione del dipendente e la sede di lavoro.

Con preavviso di almeno un giorno lavorativo, il Responsabile della struttura di appartenenza può altresì richiamare il dipendente a lavorare in presenza per sostituire un altro lavoratore assente o per esigenze di lavoro indifferibili o di urgenza e in ogni altro caso in cui eventuali problematiche di natura tecnica e/o informatica dovessero impedire o rallentare sensibilmente lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza o rendere non sicura la prestazione lavorativa.

Al dipendente in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo previsti dalla norma nonché il "diritto

alla disconnessione” dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche.

Il luogo dal quale prestare la propria attività lavorativa in modalità agile può essere individuato liberamente dal lavoratore stesso purché risponda ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza ed in particolare:

- sia idoneo all'uso abituale di supporti informatici,
- non metta a rischio la sua incolumità psichica o fisica,
- non metta a rischio la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni,
- risponda ai parametri di sicurezza sul lavoro indicati dall'Ateneo.

Il consolidamento di tale modalità lavorativa contribuisce a dare impulso al cambiamento culturale volto a consentire il passaggio a una gestione orientata al risultato e ad un rapporto di lavoro fondato sull'attribuzione e sulla verifica del raggiungimento degli obiettivi. Al riguardo, il monitoraggio degli obiettivi di struttura e individuali ha evidenziato che l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile non ha avuto ripercussioni sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

L'assegnazione al lavoro agile è oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance, configurandosi come una delle modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nella Sezione del Piano dedicata alla performance. L'attività svolta in regime di lavoro agile sarà oggetto di rendicontazione nelle modalità previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'Ateneo adeguerà progressivamente i propri sistemi di monitoraggio individuando indicatori idonei a verificare l'impatto delle attività espletate in modalità agile sull'efficienza e l'efficacia dell'azione.

Si può sinteticamente riassumere che i soggetti principalmente coinvolti nell'attuazione del lavoro agile sono i responsabili di struttura ai quali è demandata la pianificazione delle attività e la definizione degli obiettivi, quali elementi di misurazione della prestazione lavorativa. Ai responsabili è inoltre rimessa la valutazione delle professionalità con le caratteristiche idonee a lavorare in smart working.

Le strutture interessate sono tutte le strutture dell'Ateneo sia amministrative che dipartimentali.

Gli apparati digitali e tecnologici idonei alla prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro sono forniti essenzialmente dall'Ateneo; solo provvisoriamente il dipendente può utilizzare le proprie strumentazioni tecnologiche, purché vengano aggiornati e monitorati sistemi e livelli minimi di sicurezza.

L'attuazione del lavoro agile richiede necessariamente determinate competenze: competenze direzionali concernenti la capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, l'attitudine all'innovazione e all'uso delle tecnologie digitali; competenze organizzative quali la capacità di lavorare per obiettivi e processi, la capacità di autorganizzazione e gestione del tempo; infine, competenze digitali, ovvero la capacità di utilizzare le tecnologie.

Per supportare il personale nell'utilizzo di questo nuovo strumento lavorativo, è stata realizzata, nell'area del sito istituzionale riservata al personale, una sezione dedicata all'utilizzo degli applicativi per l'attività da remoto.

Qui vengono fornite istruzioni operative per l'utilizzo di Office 365, Onedrive e Outlook, istruzioni per l'accesso a Teams e per l'assistenza da remoto con Teamviewer, per scannerizzare un documento con CamScanner, per l'utilizzo di un'applicazione sviluppata internamente atta a combinare, dividere o modificare file pdf, istruzioni per l'installazione di VPN al fine di accedere da remoto a cartelle condivise o ad applicazioni in uso presso l'Ateneo, nonché un vademecum per la documentazione da firmare digitalmente.

Allo scopo di agevolare adeguatamente il cambiamento, nell'ambito delle iniziative di formazione, particolare attenzione verrà dedicata al tema dello sviluppo delle competenze digitali e del change management, attività previste nel Piano di Formazione per il prossimo triennio.

Inoltre, al fine di sviluppare le competenze abilitanti, verranno progettati ulteriori percorsi di formazione

sull'utilizzo delle tecnologie utili alla modalità agile, in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e sui rischi connessi all'utilizzo dei dispositivi tecnologici; sul corretto utilizzo e sulla tutela delle informazioni, dei beni o dei materiali dell'Università, nonché in materia di privacy e tutela dei dati personali

Con riferimento alla formazione rivolta a dipendenti in lavoro agile va evidenziato che l'Ateneo ha aderito all'iniziativa "Competenze digitali per la PA", promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020. Si tratta di un'iniziativa volta al consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici, con l'obiettivo di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella pubblica amministrazione. L'avvio del progetto sperimentale prevede un test iniziale di autoverifica delle competenze digitali, che verrà utilizzato per indirizzare il singolo a interventi di formazione tesi a migliorare le conoscenze

In sostanza, chiusa la fase emergenziale, il lavoro agile sta entrando gradualmente a regime con estensione a tutte le strutture di Ateneo e con una platea di 447 contratti complessivi. In futuro ne verrà consolidato l'utilizzo affinché tale istituto possa evolvere in un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori.

Al fine di favorire il consolidamento di tale modalità lavorativa nella gestione ordinaria, verranno rafforzate iniziative, in parte già intraprese, che riguardano diversi ambiti di intervento, quali il potenziamento degli strumenti informatici, il sistema di monitoraggio, la formazione e il sistema di valutazione della performance.

### 3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale

Prima di illustrare le politiche di reclutamento del personale definite dall'UnivPM, si analizza di seguito la consistenza del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo, con particolare riferimento a diverse dimensioni di analisi.

Nella Tabella e nel grafico sotto riportati, sono rappresentati la consistenza del personale docente e ricercatore per ruolo di appartenenza dal 31.12.2012 al 31.12.2022.

Ateneo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Professori ordinari</i>	142	141	139	134	146	143	148	155	171	176	170
<i>Professori associati</i>	154	146	150	169	188	191	202	211	215	233	266
<i>Ricercatori di ruolo</i>	220	220	207	184	143	136	114	93	69	64	43
<i>Ricercatori a tempo determinato</i>	24	26	30	35	47	47	73	80	107	119	145
<b>Totale</b>	<b>540</b>	<b>533</b>	<b>526</b>	<b>522</b>	<b>524</b>	<b>517</b>	<b>537</b>	<b>539</b>	<b>562</b>	<b>592</b>	<b>624</b>

TABELLA 3 - DATI RIASSUNTIVI CONSISTENZA E DISTRIBUZIONE PER RUOLO DI APPARTENENZA PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE (FONTE: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI)

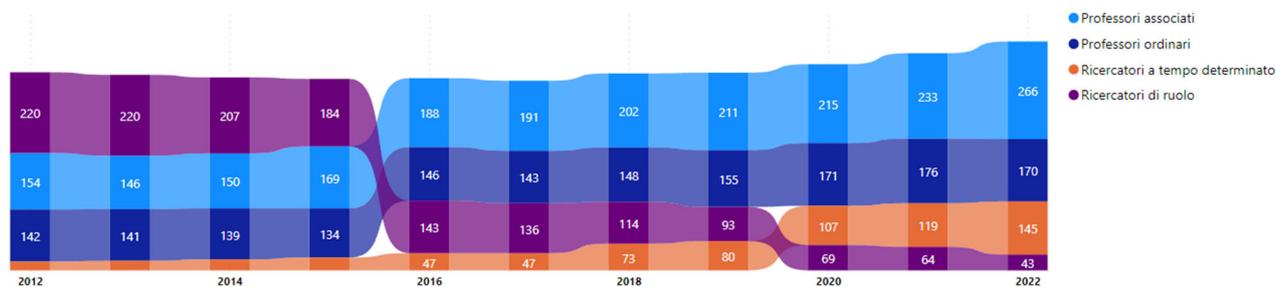


FIGURA 14 - CONSISTENZA DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER RUOLO DI APPARTENENZA (FONTE: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI)

Alla data del 31.12.2022 si registra una prevalenza di personale docente e ricercatore di genere maschile pari al 62,50% rispetto al personale femminile pari al 37,50%, percentuale quest'ultima in leggero aumento rispetto al 31.12.2021 (36,7%).

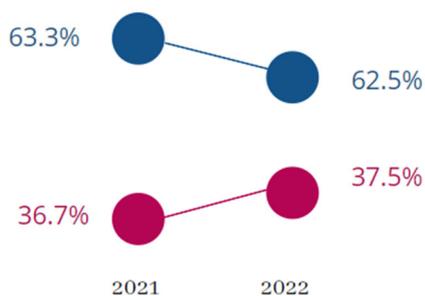


FIGURA 15 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER GENERE AL 31.12.2022 – ATENEO (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI)

Conducendo l'analisi per area culturale, nella sola area di scienze si registra un'inversione di tendenza in quanto la percentuale femminile del personale docente e di ricerca al 31.12.2022 è pari al 58,46%, maggiore rispetto a quella maschile (41,54%).

Confrontando i dati per anno solare nelle aree di Agraria, Medicina, Economia e Ingegneria si evidenzia una leggera contrazione della componente maschile.

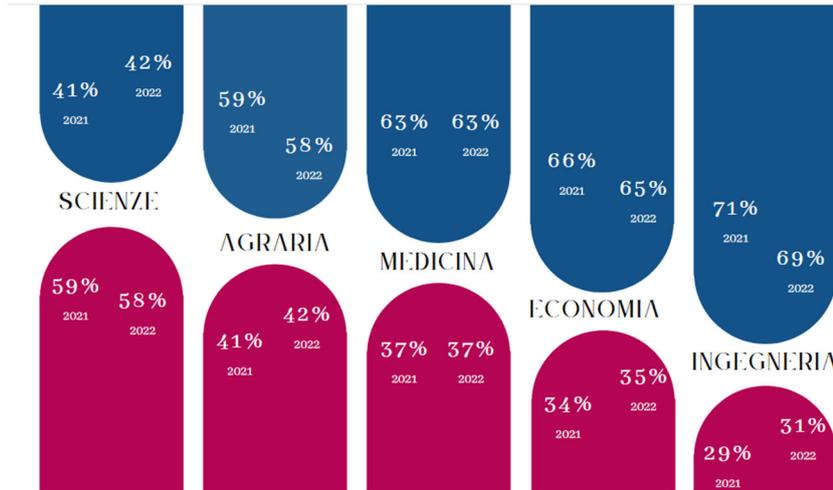


FIGURA 16 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER GENERE E PER AREA CULTURALE AL 31.12.2022 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI)

Relativamente al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, incluso il personale in aspettativa, si riporta di seguito l'andamento negli anni a partire dal 2012 e la consistenza dello stesso per categoria di afferenza alla data del 31.12.2022.

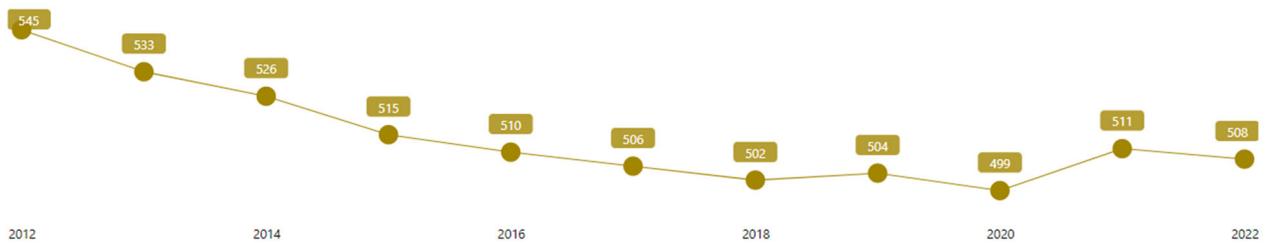


FIGURA 17 - ANDAMENTO PTA A TEMPO INDETERMINATO NEGLI ANNI (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PTA IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL, INCLUSI I DIRIGENTI)

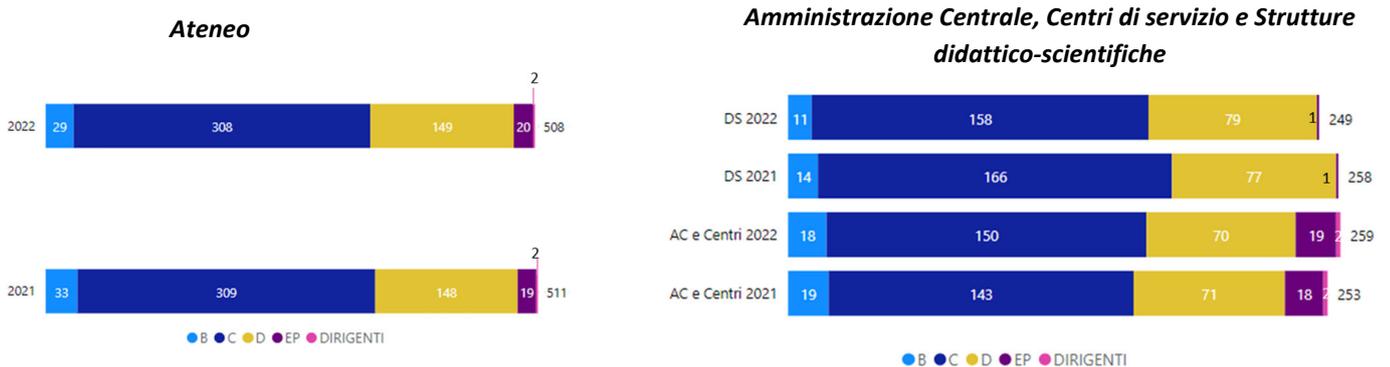


FIGURA 18 - CONSISTENZA DEL PTA A TEMPO INDETERMINATO PER CATEGORIA AL 31.12.2022 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

Alla data del 31.12.2022 la consistenza complessiva del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e a tempo determinato è pari a 572 unità, suddivise nelle diverse strutture come nella tabella di seguito riportata.

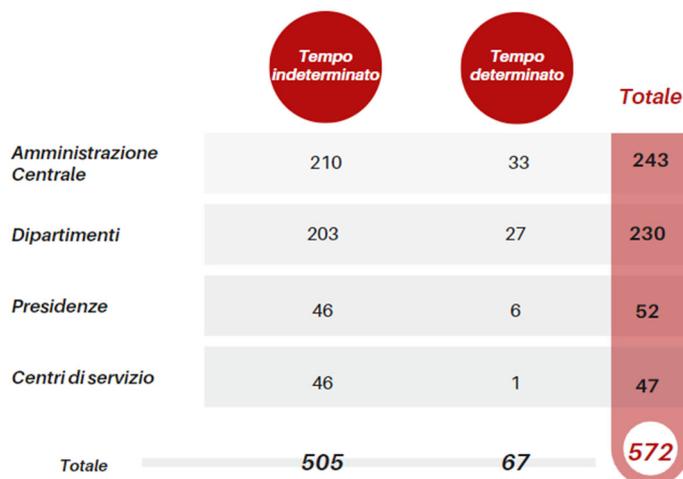


FIGURA 19 - ANDAMENTO PTA A TEMPO INDETERMINATO/DETERMINATO AL 31.12.2022 PER STRUTTURA DI AFFERENZA (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

Alla data del 31.12.2022 si registra una prevalenza di personale tecnico amministrativo, incluso il personale a tempo determinato e in aspettativa, di genere femminile pari al 64% rispetto al personale maschile pari al 36%.

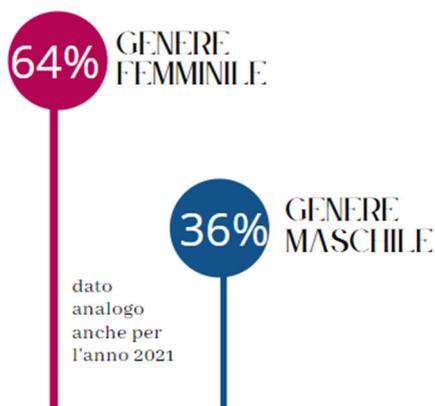


FIGURA 20 - CONSISTENZA % DEL PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO AL 31.12.2022 PER GENERE (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

L'analisi è stata condotta considerando anche, come dimensioni di analisi, il titolo di studio del personale tecnico amministrativo alla data del 31.12.2022, e l'età media per categoria, come riportato nelle figure di seguito rappresentate.



FIGURA 21 - NUMERO DI PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO PER CATEGORIA E PER TITOLO DI STUDIO AL 31.12.2022 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)



FIGURA 22 - ETÀ MEDIA PER CATEGORIA, PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO AL 31.12.2022 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

Categoria	Età media anno 2021	Età media anno 2022
B	57	57
C	49	47 ↓
D	50	50
EP	54	54
DIRIGENTI	57	58

FIGURA 23 – ANDAMENTO ETÀ MEDIA PER CATEGORIA, PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO – CONFRONTO ANNI 2021-2022 ALLA DATA DEL 31.12 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PERSONALE IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

Nel corso degli anni il rapporto tra le due categorie di personale sopra descritte, personale docente e di ricerca e personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato, incluso il personale in aspettativa, mostra il seguente andamento:



FIGURA 24 - CONFRONTO ANDAMENTO CONSISTENZA PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE CON PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO DAL 31.12.2014 AL 31.12.2022 (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI) (ESCLUSI: DG, PTA IN ASPETTATIVA PER INCARICO DI RTD E CEL)

Come si evince dal grafico sotto riportato, in relazione alla consistenza del personale docente e di ricerca e del personale tecnico e amministrativo, il rapporto tra personale tecnico amministrativo e personale docente è in leggera diminuzione passando da 0,94 nel 2021 a 0,92 al 31.12.2022.

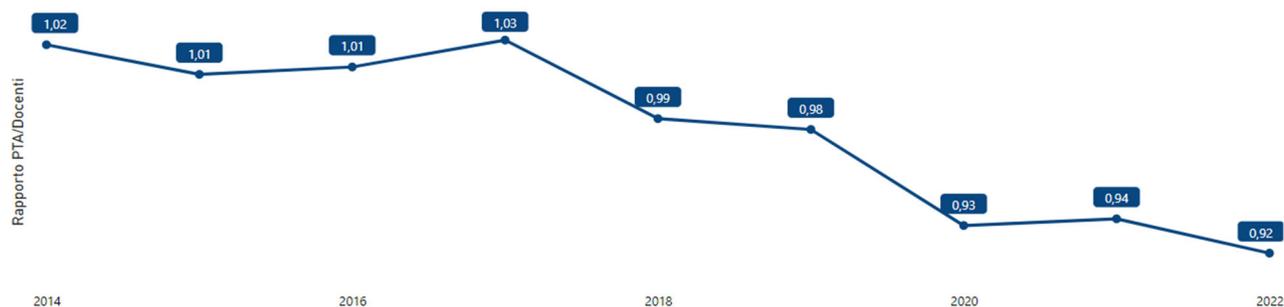


FIGURA 25 - ANDAMENTO RAPPORTO PTA A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO SU DOCENTI (FONTE DATI: AREA RISORSE UMANE E SERVIZI INFORMATIVI).

Le politiche di reclutamento del personale sono definite dall'Ateneo nell'ottica di favorire il ricambio generazionale e di garantire sia il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo sia l'esercizio delle numerose e complesse competenze attribuite all'Amministrazione attraverso l'ottimale distribuzione delle risorse disponibili.

Con la programmazione assunzionale l'Ateneo persegue l'obiettivo di colmare le carenze di personale conseguenti ai collocamenti a riposo, tenendo conto del fabbisogno richiesto dal processo organizzativo in evoluzione e, con riferimento alla programmazione del personale docente, anche delle esigenze didattiche, di ricerca e terza missione espresse dalle strutture dipartimentali.

Nel 2022 all'Ateneo sono stati assegnati il 92% dei punti organico corrispondenti alle cessazioni avvenute nell'anno precedente, per un totale di 14,31 punti organico, a fronte del 93% dell'anno passato.

Gli indicatori da cui dipendono le facoltà assunzionali hanno infatti registrato un lieve decremento rispetto all'anno precedente. In particolare, relativamente al 2022 (dati bilancio 2021), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è stato del 70,78%, appena superiore all'anno precedente (70,62), mentre il livello di indebitamento è rimasto pari a 0 e l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, ISEF, pari a 1,16%.

Nel prossimo triennio un forte impulso alle assunzioni sarà dato dagli stanziamenti straordinari previsti *in deroga alle vigenti facoltà assunzionali* dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234, *al fine di favorire il graduale raggiungimento degli standard europei in ordine al rapporto tra il numero dei docenti e del personale tecnico-amministrativo e quello degli studenti.*

In attuazione delle citate disposizioni, con il Decreto Ministeriale n. 445 del 06.05.2022, è stata assegnata all'Ateneo una prima quota di 29,5 punti organico per gli anni 2022 e 2023, mentre per l'anno 2024, sulla base dei criteri previsti dallo stesso precitato decreto ministeriale, verranno presumibilmente assegnati alla Politecnica delle Marche 33,8 punti organico.

Il contingente complessivo di risorse ha reso possibile varare un piano importante di reclutamento.

Al fine di contenere l'impatto delle assunzioni dei Ricercatori a tempo determinato lettera a) sulle spese per il personale, -gli organi di governo hanno convenuto di attribuire a tale figura un valore corrispondente a 0,4 punti organico da imputare al budget assunzionale assegnato dal Consiglio di Amministrazione all'area culturale cui afferisce il Dipartimento che ne abbia fatto richiesta. Ciò anche con lo scopo di favorire una più attenta programmazione delle risorse ed un necessario equilibrio fra ricercatori a tempo determinato lettera a) e lettera b) in un'ottica di futura crescita professionale e di mantenimento delle professionalità acquisite.

Pertanto, nel totale dei punti organico che vengono distribuiti tra le cinque aree culturali dell'Ateneo per professori e ricercatori sono compresi anche quelli corrispondenti alle risorse economiche necessarie per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato lettera a), qualora non finanziati espressamente con risorse esterne.

Alla sostenibilità delle spese di personale concorrono i finanziamenti acquisiti da enti pubblici e privati ai fini del reclutamento di tali figure.

I criteri di assegnazione dei punti organico alle cinque aree culturali dell'Ateneo si basano sul peso percentuale di ciascuna area sui seguenti indicatori:

- numerosità docenti;
- numerosità studenti;
- quota premiale del fondo di finanziamento ordinario.

Una quota del 20% del budget assunzionale è riservata al Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore per le esigenze complessive dell'Ateneo in materia di didattica, ricerca e sanità.

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

Come evidenziato nel paragrafo 2.1.4.2 Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università, le politiche di reclutamento, nello specifico quelle dei RTD a) e b) sono state incluse tra gli obiettivi e azioni prescelti ai fini della Programmazione triennale delle Università 2021-2023 da sottoporre alla valutazione del MIUR per l'ammissione al finanziamento. (Obiettivo E – "Politiche di reclutamento" – azione c "Reclutamento di giovani ricercatori" – indicatore b "Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti". L'obiettivo delle "Politiche di Reclutamento" sarà raggiunto potenziando l'assunzione di giovani ricercatori. Nello specifico, l'Ateneo ha dato un impulso significativo in questa direzione con l'immissione nel 2022 di 26 figure, tra RTD a) e RTD b).

Di seguito la rappresentazione quantitativa e qualitativa della consistenza del personale docente al 31.12.2022 e la sua evoluzione dal 2021 al 2022.

		al 31.12.2021	U	I	al 31.12.2022
<b>ORDINARI</b>		<b>176</b>			<b>170</b>
	- cessazioni		-10		
	-assunzioni ex PA			4	
	-assunzioni esterni				
<b>ASSOCIATI</b>		<b>233</b>			<b>266</b>
	- cessazioni		-2		
	- passaggi a PO		-4		
	-assunzioni ex RU				
	-assunz. per progressione RU			18	
	-assunzioni esterni			2	
	-assunzioni ex RTD b)			19	
<b>RICERCATORI</b>		<b>64</b>			<b>43</b>
	-cessazioni		-3		
	- passaggi a PA		-18		
<b>RTD b)</b>		<b>74</b>			<b>74</b>
	-passaggi a PA RTD b)		-19		
	-cessazioni RTD b)		-1		
	-passaggi di RTD a) a b)			8	
	-assunzioni RTD b)			12	
<b>RTD a)</b>		<b>45</b>			<b>71</b>
	- passaggi di RTD a) a b)		-8		
	-cessazioni RTD a)		-4		
	- assunzioni RTD a) su risorse interne			4	
	-assunzioni RTD a) su risorse esterne			34	
<b>TOTALE</b>		<b>592</b>			<b>624</b>

Nel prossimo triennio si prevedono le seguenti cessazioni, considerando che i professori associati optino tutti per il collocamento in quiescenza al 70° anno, ai sensi di quanto previsto dalla legge 230/2005.

	2023	2024	2025
Ordinari	9	5	7
Associati	1	3	4
Ricercatori	1	0	0

Nel triennio 2023-2025, i punti organico corrispondenti alle cessazioni del personale docente avvenute nell'anno precedente, risultano essere, ad oggi:

	punti organico
2023	12,90
2024	10,20
2025	7,10

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, per l'anno 2022 è stato definito un piano di reclutamento per l'assunzione di n. 36 unità, mentre il personale effettivamente assunto, anche su programmazioni precedenti, è stato pari a 43 unità, di cui 9 già in servizio presso l'Ateneo e passate a categoria superiore.

La programmazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo, approvata dal Consiglio di Amministrazione, è proposta sulla base:

- della disponibilità di punti organico che per il prossimo triennio sarà determinata in base alle cessazioni di personale dell'anno precedente e dalla dotazione straordinaria concessa dal MUR;
- delle politiche di stabilizzazione delle aree organizzative momentaneamente rafforzate con personale a tempo determinato;
- delle politiche di rafforzamento delle aree organizzative in relazione agli obiettivi strategici, direzionali e dipartimentali dell'Ateneo.

Per il 2023 la Direzione Generale intende utilizzare i punti organico ordinari per politiche di ricambio generazionale mentre i punti organico straordinari assegnati dal Cda, pari a 12 per l'anno 2023, sono programmati nell'utilizzo per stabilizzare quelle posizioni organizzative strategiche che l'Ateneo copriva in via provvisoria con tempi determinati (3,7 punti organico per Servizi tecnici dell'Edilizia, dell'ICT e Gestione poli universitari; Servizi Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Servizi linguistici nell'ambito dello CSAL), per rafforzare il supporto ai laboratori e ai gruppi di ricerca delle Strutture didattico e scientifiche (3,3 punti organico), per consolidare l'Area Didattica e Servizi agli studenti con un dirigente a tempo indeterminato e i restanti per coprire le posizioni di responsabilità emerse con la nuova organizzazione e avviare un concorso a tempo indeterminato per rafforzare l'organizzazione con l'ingresso di nuove figure a tempo indeterminato. Quest'ultima azione va a bilanciare l'attuale politica dell'Ateneo che per necessità ha dovuto sopperire alle consistenti cessazioni e al crescente incremento di attività con personale a tempo determinato.

Dall'andamento delle cessazioni e delle assunzioni avvenute nel corso dell'anno, evidenziato nella tabella successiva, si evince come anche nel 2022 sia stata posta particolare attenzione al turnover delle figure di supporto riconducibili alla categoria C con l'intento di rinforzare le strutture di tutta l'Amministrazione in forte sofferenza a seguito dell'elevato numero di pensionamenti registrato tra il personale inquadrato nella medesima categoria.

Al fine di preservare il livello di efficienza dei servizi si è fatto ricorso, nel 2022, ad una massiccia immissione di personale a tempo determinato, la quale non può che avere carattere temporaneo, in ossequio alla normativa vigente sul pubblico impiego. Conseguentemente, nel prossimo triennio è previsto un forte investimento di punti organico nelle assunzioni di personale di categoria C.

Tuttavia, nella programmazione del fabbisogno del personale l'Ateneo ritiene prioritario potenziare anche il contingente di personale dell'area amministrativa gestionale e dell'area tecnica con profili professionali specializzati, non solo per reintegrare personale cessato dal servizio, ma anche per soddisfare le esigenze funzionali del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo e per realizzare le attività sottese al raggiungimento di obiettivi di rilevanza strategica. Solo nel 2022 sono state programmate 23 unità di categoria D, di cui 8 già assunte in servizio e 15 di prossima assunzione.

Tra le azioni di rafforzamento va sottolineata quella realizzata nell'area della ricerca, dove nell'ambito dell'obiettivo strategico finalizzato a potenziare la competitività e la capacità di attrazione di risorse europee ed internazionali dell'Ateneo, è stato avviato un progetto sperimentale per incrementare l'attività di progettazione europea attraverso l'assegnazione di una figura gestionale di categoria D, affiancata da un'unità di categoria C, a ciascuna delle cinque aree culturali.

Di seguito la rappresentazione quantitativa e qualitativa della consistenza del personale tecnico amministrativo al 31.12.2022 e la sua evoluzione dal 2021 al 2022.

		al 31.12.2021	U	I	al 31.12.2022
<b>DIRIGENTI</b>		<b>1</b>			<b>1</b>
	- cessazioni /trasferimenti				
	-nuove assunzioni-trasferimenti				
	-variazioni categoria				
<b>EP</b>		<b>20</b>			<b>21</b>
	- cessazioni /trasferimenti				
	-nuove assunzioni-trasferimenti				
	-variazioni categoria (da C/D a EP)			1	
<b>D</b>		<b>152</b>			<b>150</b>
	- cessazioni /trasferimenti		-11		
	-nuove assunzioni-trasferimenti			5	
	-variazioni categoria (da C a D)		-1	8	
<b>C</b>		<b>311</b>			<b>309</b>
	- cessazioni /trasferimenti		-23		
	-nuove assunzioni-trasferimenti			29	
	-variazioni categoria (da Ca D)		-8		
<b>B</b>		<b>33</b>			<b>29</b>
	- cessazioni /trasferimenti		-4		
	-nuove assunzioni-trasferimenti				
	-variazioni categoria				
<b>TOTALE</b>		<b>517</b>			<b>513</b>

*\*nel totale sono comprese le unità di personale in aspettativa senza assegni per stipula contratto Ricercatore a tempo determinato, in aspettativa per incarico dirigenziale a tempo determinato presso l'Ateneo e per incarico di Direttore Generale .*

Nel triennio 2023-2025 si prevedono le seguenti cessazioni:

2023	2024	2025

Dirigenti	0	0	0
EP	1	0	1
D	6	6	1
C	17	3	8
B	3	0	3

Ulteriori figure professionali presenti nei ruoli dell'Amministrazione sono i Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) il cui numero nel 2022 è rimasto invariato a 3 unità, né si prevedono cessazioni nel prossimo triennio.

Nel triennio 2023-2025, i punti organico corrispondenti alle cessazioni del personale tecnico amministrativo avvenute nell'anno precedente risultano essere ad oggi:

	punti organico
2023	9,15
2024	6,80
2025	2,30

In conformità a quanto previsto dagli artt. 35 e 39 del D.Lgs. 165/2001, l'Università Politecnica delle Marche assolve l'obbligo sancito dalla legge 12.3 1999, n. 68, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e garantisce l'assunzione dei lavoratori disabili nelle quote previste dalla norma.

Quanto alla modalità di determinazione della base di computo ed alla conseguente quantificazione della quota d'obbligo, l'Ateneo si attiene alle Linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva n. 1/2019.

Come precedentemente illustrato, nel 2022 si è concluso il percorso di confronto finalizzato ad una riorganizzazione complessiva del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nel corso degli incontri sia con i responsabili, sia con le organizzazioni sindacali e la RSU, sono stati condivisi i principi sui quali costruire la nuova organizzazione dell'Ateneo:

- Approccio integrato all'organizzazione.
- Bilanciamento aree (rapporto equilibrato tra ruoli e complessità dell'organizzazione da gestire attraverso la definizione di criteri standard).
- Coerenza funzionale delle strutture organizzative (organigramma chiaro per interni/esterni), superando eventuali particolarismi.
- Razionalizzazione delle strutture a staff (meno e più funzionali).
- Individuazione di aree e strumenti di coordinamento.
- Consolidamento e strutturazione di relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le strutture organizzative dell'Ateneo al fine di stimolare processi organizzativi condivisi e performanti.
- Ridefinizione equilibrio responsabilità dei ruoli gestionali e politici nelle strutture (in particolare nelle strutture didattico-scientifiche).

Sulla base di tali principi sono stati portati a termine i lavori per definire la nuova organizzazione funzionale alle esigenze emergenti dell'Ateneo-

### 3.4. La formazione del personale

#### *Il Piano triennale di formazione del personale tecnico amministrativo*

L'aggiornamento professionale e la riqualificazione delle competenze del personale rappresentano gli strumenti fondamentali per affrontare i mutamenti incessanti del contesto lavorativo.

Nel “Patto Sociale per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale” si evidenzia che *“la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fonda sull’ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un’azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale”*.

Il ruolo della formazione è proprio quello di contribuire ad accrescere la capacità di adattamento dei dipendenti all’evoluzione dei processi lavorativi e dei contesti sociali.

A tale scopo l’Amministrazione si prefigge di assicurare attività formative di qualità realmente rispondenti alle necessità dell’Ateneo e del personale.

La formazione del personale concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi dell’Ateneo attraverso la valorizzazione delle risorse umane, il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali, lo sviluppo di conoscenze, competenze e capacità professionali adeguate a quanto richiesto dal sistema organizzativo.

Nell’anno 2022 le risorse destinate alla formazione sono state ampiamente incrementate (*da 120.000 a 165.000 euro*). Divenute ormai uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane, rappresentano un vero e proprio investimento in capitale umano finalizzato a conciliare il diritto individuale all’istruzione con gli obiettivi istituzionali dell’Ateneo.

Il piano formativo triennale parte dagli obiettivi a medio-lungo termine che l’Ateneo si propone di conseguire e traduce tali obiettivi in azioni formative, condivise e partecipate ai diversi livelli, da aggiornare annualmente con interventi specifici.

A tal fine è necessario:

- individuare i fabbisogni di formazione del personale
- programmare gli interventi formativi in base alle priorità definite e in collaborazione con le strutture coinvolte, garantendo percorsi di qualificazione e riqualificazione del personale (*upskill e reskill*);
- organizzare, gestire e assistere il processo formativo;
- gestire il budget a disposizione;
- fornire metodologie e strumenti diversificati, innovativi e funzionali al raggiungimento degli obiettivi formativi, anche attraverso la piattaforma Moodle e nuove metodologie didattiche, come il coaching e il mentoring;
- informare sull’attuazione dei programmi di formazione del personale;
- gestire il curriculum formativo di ciascuno;
- sviluppare rapporti di partenariato con altri enti pubblici per organizzare percorsi formativi condivisi, al fine di potenziare la diffusione di buone pratiche di lavoro tra il personale che opera su processi omogenei.

Gli obiettivi che l’Ateneo intende perseguire con il Piano formativo sono i seguenti:

- la diffusione della cultura del servizio e della qualità;
- la formazione di base e trasversale per tutte le categorie e figure professionali;
- l’aggiornamento in relazione all’evoluzione del quadro normativo e regolamentare, anche in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- lo sviluppo di nuove competenze in relazione a processi di riorganizzazione e di innovazione, con riferimento alle diverse aree professionali e ai particolari ambiti lavorativi;
- l’approfondimento di competenze professionali già esistenti presso gruppi omogenei di destinatari;
- il consolidamento della consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità, specie per quelli preposti a compiti di coordinamento e gestione delle risorse umane e finanziarie;

- la condivisione del sapere e delle conoscenze tra colleghi, utilizzando a fini didattici le competenze professionali possedute dal personale in servizio e le tecnologie già disponibili presso le strutture tecniche ed amministrative dell'Ateneo;
- l'acquisizione di competenze comunicative, relazionali, gestionali, organizzative viste nell'ottica della transizione digitale ormai in atto, anche relativamente alla gestione e allo svolgimento del lavoro in smart working;
- il rafforzamento delle competenze linguistiche;
- la promozione di una cultura dell'etica pubblica e dello spirito di missione del *civil servant*.

Il Piano Formativo, quindi, da un lato persegue l'obiettivo di innalzare il livello qualitativo dei servizi prestati dall'amministrazione (in linea con il piano strategico perseguito dagli organi di governo di Ateneo), dall'altro è volto ad accrescere nei dipendenti la percezione dei benefici ottenuti in termini di valorizzazione, crescita professionale, apporto personale.

Il ciclo di gestione del piano formativo dell'Ateneo è costituito dalle seguenti fasi.

- **Analisi dei fabbisogni formativi:** è la fase nella quale vengono analizzate e mappate le competenze già in possesso del personale e quelle da sviluppare nel triennio. In coerenza con quanto emerge dall'analisi vengono impostati i percorsi formativi a breve termine prioritari o urgenti. Le competenze acquisite e la formazione da proporre vengono annualmente aggiornate.

- **Implementazione del Catalogo della Formazione:** sulla base dei fabbisogni individuati, per ogni attività formativa vengono esplicitati finalità e obiettivi d'apprendimento, contenuti, destinatari dell'intervento, metodologie didattiche, modalità di verifica, periodo di svolgimento.

- **Erogazione della formazione:** in questa fase è prevista la scelta da parte del dipendente del proprio percorso formativo. L'attività formativa si sostanzia in un training iniziale (preparazione professionale del neo-assunto che deve acquisire la conoscenza degli strumenti lavorativi di base), nell'aggiornamento (su specifici aspetti di carattere teorico e conoscitivo) e in attività di formazione vera e propria (interventi volti a sviluppare capacità, conoscenze e competenze necessarie a migliorare la prestazione relativa ad un determinato ruolo professionale o legate a specifiche esigenze operative, organizzative e tecniche)

- **Monitoraggio periodico** (annuale) delle attività proposte ed erogate e redazione di un documento di sintesi sugli esiti conseguiti in termini quantitativi e qualitativi.

La formazione viene erogata in varie modalità: attraverso lezioni in aula, in modalità blended o in e-learning, tramite seminari, conferenze anche nella forma di video-conferenza, workshop, congressi, convegni, forum; comprende sia eventi organizzati *in house*, di norma su tematiche di carattere generale e trasversali, per rispondere a esigenze di formazione "diffuse", che interessano una platea vasta di discenti, sia la partecipazione individuale o di piccoli gruppi ad eventi organizzati da soggetti formatori esterni.

A tutto il personale viene offerta la medesima opportunità di formazione, sia attraverso la partecipazione a iniziative organizzate dall'Ateneo sia mediante la partecipazione ad eventi realizzati da formatori esterni su argomenti di preminente interesse per il raggiungimento dei fini istituzionali dell'Università.

L'Ateneo organizza eventi formativi nell'ambito della formazione trasversale e verticale ed eroga la formazione resa obbligatoria da disposizioni normative.

Il piano formativo triennale prevede in particolare quattro aree di intervento:

- a. **FORMAZIONE TRASVERSALE**, destinata a tutto il personale e finalizzata alla valorizzazione delle caratteristiche personali e alla motivazione individuale (*soft skills*)
  - La comunicazione e la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione
  - L'ascolto attivo e la comunicazione efficace
  - Strumenti avanzati per comunicare (es. forum, instant messaging, audio video conferencing, social media, sistemi di CRM – Citizen Relationship Management)
  - Project management e semplificazione (pianificazione e controllo di attività e progetti)

- Descrizione e riorganizzazione dei processi di lavoro: efficacia organizzativa e creatività
  - Self empowerment: strumenti di crescita personale
  - La responsabilità dei dipendenti pubblici (responsabilità amministrativo - contabile e responsabilità civile)
  - Decision making: La decisione come elemento di azione amministrativa
  - Smart leadership ed e-leadership
  - La gestione del conflitto. Dinamiche di gruppo: convergenze e divergenze.
  - Mentoring nelle organizzazioni pubbliche: offrire la propria esperienza alle nuove generazioni
  - Benessere organizzativo
  - Lavorare in smart working
- b. **FORMAZIONE VERTICALE**, volta ad accrescere le competenze specifiche connesse al ruolo ricoperto, supportare nuove esigenze di professionalizzazione, promuovere interventi finalizzati allo sviluppo organizzativo in funzione delle scelte strategiche a livello politico e dell'amministrazione (*hard skills*)
- Aggiornamento sulle normative contabili e fiscali
  - Aggiornamento normativo sulla contrattualistica pubblica
  - Diversity management: pari opportunità, parità di genere e benessere lavorativo
  - Progettazione e gestione dell'offerta formativa
  - Sistema AVA e politiche per la qualità d'Ateneo, con particolare riferimento ai principali indicatori della qualità di un Ateneo
  - Programmazione strategica ed integrata, performance organizzativa, ciclo della performance
  - Comunicazione, gestione e rendicontazione dei progetti comunitari, nazionali e regionali
  - La gestione degli "sportelli virtuali"
  - Cittadinanza digitale e digital "first": organizzazione, processi e digitalizzazione
  - Cyber Security
  - Cloud computing, Big Data e Data Analytics e Blockchain
- c. **FORMAZIONE EROGATA IN FUNZIONE DI ADEMPIMENTI NORMATIVI** per i necessari aggiornamenti previsti dalla legge
- Formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro (aggiornamento per RSPP, Responsabili dei Lavoratori per la Sicurezza, Addetti alle squadre per l'emergenza - Responsabilità dei datori di lavoro)
  - Regolamento europeo sul trattamento dei dati personali – Privacy e tutela dei dati sensibili.
  - Anticorruzione e trasparenza
- d. **FORMAZIONE CONTINUA E AFFIANCAMENTO**, finalizzata a sostenere durante tutto l'arco della vita lavorativa le esigenze di crescita personale e professionale o di apprendimenti specifici (ad es. per il personale neoassunto o con disabilità). Si tratta di una formazione a libera fruizione da parte di tutti i dipendenti, disponibile in una sezione dedicata della piattaforma Moodle. Nella sezione verranno attivati i corsi relativi al pacchetto Office365, un corso di base sulla protezione dei dati personali, corsi dedicati allo sviluppo sostenibile, alle pari opportunità ed eventuali ulteriori corsi in relazione a nuove esigenze che potranno emergere.

In un'ottica di allineamento alle innovazioni tecnologiche, l'Ateneo ha anche aderito al progetto formativo per lo sviluppo delle competenze digitali del Dipartimento della Funzione Pubblica "Syllabus".

Nell'ambito delle attività formative da erogare nel prossimo triennio le priorità si individuano nella formazione di ingresso dei neo-assunti, nella riqualificazione del personale coinvolto nei processi di assegnazione di nuove prestazioni anche a seguito della riorganizzazione, nonché nello sviluppo e rafforzamento delle competenze digitali che supportino il personale nel percorso ormai ineludibile volto alla dematerializzazione e automazione dei processi

Un importante strumento a disposizione del personale volto a favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale è l'istituto contrattuale del diritto allo studio di cui nell'anno 2022 si sono avvalsi



7 dipendenti a fronte dei 15 posti disponibili corrispondenti al 3% del personale in servizio. Complessivamente sono state concesse 377 ore di permessi retribuiti per motivi di studio pari a 52 giornate lavorative.

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO

### 4.1. Il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi della performance organizzativa

Gli obiettivi della performance organizzativa verranno misurati, monitorati e valutati secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'UnivPM, il quale, in coerenza con quanto indicato dal D.Lgs. n. 150/2009, prevede che vengano effettuati il monitoraggio intermedio e la misurazione e valutazione finale dei risultati conseguiti.

#### Obiettivi di II livello

##### Monitoraggio intermedio

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di secondo livello verrà effettuato con cadenza almeno annuale con lo scopo di evidenziare gli eventuali scostamenti rilevati e di apportare modifiche o integrazioni agli obiettivi stessi, in ragione dei mutamenti registrati nel contesto di riferimento.

Le strutture dell'Amministrazione saranno chiamate a determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi al 30 giugno, calcolato in relazione agli indicatori e relativi target annuali (milestone di breve termine) programmati; le stesse dovranno anche esprimere una valutazione sullo stato di avanzamento (in anticipo, in linea, in ritardo, in forte ritardo) dei piani di azioni collegati agli obiettivi direzionali rispetto a quanto programmato, al fine di attivare, ove necessario, le opportune azioni correttive.

Per gli obiettivi Dipartimentali/di Facoltà, il grado di raggiungimento degli obiettivi in fase di monitoraggio verrà calcolato come media dei risultati ottenuti al 30 giugno relativamente agli obiettivi operativi associati all'obiettivo Dipartimentale/di Facoltà.

##### Misurazione finale dei risultati e valutazione

La misurazione finale dei risultati ottenuti dà avvio alla fase di valutazione della performance organizzativa.

Le Strutture, entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento (quindi a febbraio 2023), effettueranno la misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre precedente (2022). La misurazione consiste nella rilevazione del valore raggiunto dall'indicatore al 31 dicembre rispetto al target intermedio o finale programmato.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è espresso da un numero percentuale, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

realizzazione < 70%	 non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%	 parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%	 raggiunto

Ai fini della valutazione della performance organizzativa, la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo è legata alla percentuale di realizzo dell'indicatore o, in caso di più indicatori, alla media delle percentuali di raggiungimento degli stessi.

Negli obiettivi dipartimentali/di Facoltà il grado di raggiungimento dell'obiettivo verrà calcolato, come in fase

di monitoraggio, come media dei risultati ottenuti al 31 dicembre negli obiettivi operativi associati al singolo obiettivo Dipartimentale/di Facoltà.

In occasione del monitoraggio semestrale, la struttura può richiedere una rimodulazione dell'obiettivo (in caso di obiettivi direzionali, del piano di azione), degli indicatori o dei target, opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno.

## Obiettivi operativi

### Monitoraggio intermedio

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi avverrà con cadenza semestrale ed evidenzia la misurazione sia del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto al 30 giugno, rispetto al target programmato.

Il grado di raggiungimento delle attività, rispetto a quelle programmate nel semestre di riferimento, è espresso da un numero percentuale al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

Monitoraggio delle attività	
realizzazione < 70%	 non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%	 parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%	 raggiunto

In occasione del monitoraggio intermedio, come avviene per gli obiettivi di II livello, la singola struttura può richiedere una rimodulazione dell'obiettivo operativo, degli indicatori o dei target, opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno.

### Misurazione finale

La misurazione finale dei risultati ottenuti, rispetto ai target programmati, dà avvio alla fase di valutazione della performance organizzativa.

Le strutture, entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento (quindi a febbraio 2023), inseriranno nell'applicativo i dati della misurazione dei risultati ottenuti negli obiettivi operativi, riferiti al 31 dicembre 2022. La misurazione deve prevedere una rilevazione sia del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto dall'indicatore al 31 dicembre rispetto al target programmato.

Il grado di raggiungimento delle attività e degli obiettivi è espresso da un numero percentuale, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

realizzazione < 70%		non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%		parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto

Si evidenzia che, ai fini della valutazione della performance organizzativa, la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo è legata alla percentuale di realizzo del solo indicatore. Qualora un obiettivo operativo presenti più indicatori, il raggiungimento dell'obiettivo è calcolato come media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli indicatori associati all'obiettivo.

### La Relazione sulla Performance

Gli esiti della misurazione e della valutazione della performance organizzativa, sia con riferimento agli obiettivi di II livello (direzionali, Dipartimentali/di Facoltà) che operativi, verranno presentati nella Relazione sulla Performance, che evidenzia in modo integrato i risultati prodotti nell'anno precedente sia nell'ambito strategico sia gestionale.

La Relazione è lo strumento di rendicontazione agli Organi di Governo e agli organismi di controllo interni ed esterni dei risultati ottenuti dall'Ateneo. I risultati della performance organizzativa dell'Ateneo, così come rendicontati attraverso la Relazione sulla Performance, verranno pubblicati sul sito web dell'Ateneo e nel Portale della performance e condivisi con gli stakeholder interni ed esterni attraverso varie forme comunicative quali incontri dedicati o ulteriori modalità di presentazione della Relazione alla cittadinanza e agli stakeholder interni, come, ad esempio, la pubblicazione di versioni grafiche maggiormente orientate alla comunicazione istituzionale o la realizzazione di opuscoli illustrativi di sintesi.

## 4.2. La “customer satisfaction”: indagini di clima e coinvolgimento dell'utenza

L'Ateneo pone particolare attenzione alla Valorizzazione delle Risorse Umane (Cfr. Area Strategica “Valorizzazione delle Risorse Umane e della configurazione organizzativa”) e al tema del benessere organizzativo, inteso come “la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale delle lavoratrici e dei lavoratori” Obiettivo strategico “Promuovere una comunità trasparente, “di valore”, concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire).

Le indagini di clima costituiscono in tal senso uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo, anche se le successive innovazioni normative pongono le predette indagini in una visione più ampia, quale possibile strumento di valutazione della performance organizzativa. A tale proposito il D.lgs. n. 74/2017 prevede la partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative tramite la comunicazione diretta all'OIV e la rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione.

A tale scopo è prevista l'ulteriore implementazione di sistemi di Customer Satisfaction avviati dall'Ateneo e rivolti in particolare alle tre principali categorie di stakeholder interni:

- studenti e laureati;
- personale docente;
- personale tecnico e amministrativo.

In particolare, l'Ateneo ha attivato la somministrazione dei questionari “Schede 2 e 4 Parte A: Corso di Studi,

aule e attrezzature e servizi di supporto” volti ad acquisire la valutazione degli studenti sulle strutture e i servizi offerti dall’Ateneo. Nello specifico, i nuovi questionari prevedono domande attinenti alla valutazione dell’organizzazione complessiva degli insegnamenti, del servizio svolto dalla Segreteria degli Studenti, delle aule e spazi studio, delle biblioteche e laboratori, delle attrezzature per la didattica, delle piattaforme online e della rete wireless.

L’Ateneo, inoltre, somministra i questionari Almalaurea per l’acquisizione dei giudizi circa l’esperienza universitaria da parte degli studenti laureati e, pur essendone venuta meno l’obbligatorietà, i questionari per la rilevazione dell’opinione dei docenti secondo le Linee Guida ANVUR 2017.

Inoltre, nel corso dell’anno 2022 è stato somministrato il questionario sulle cause di abbandono degli studi e di trasferimento ad altro CdS ed è stato implementato un questionario di monitoraggio sulla qualità didattica CdL-CdLM.

I risultati di questi ulteriori questionari consentiranno di migliorare la qualità dei servizi e rispondere al meglio alle esigenze degli studenti.

L’intento che si intende perseguire con le diverse analisi di customer satisfaction attivate dall’Ateneo è quello di identificare la cultura organizzativa dominante, ascoltare e mobilitare le energie presenti nell’organizzazione, nonché definire percorsi e strumenti di miglioramento continuo per l’ottimizzazione dei processi organizzativi e gestionali e la valorizzazione del capitale umano. I risultati delle rilevazioni condotte, infatti, rappresentano uno strumento cruciale per l’analisi e il miglioramento della performance organizzativa che viene utilizzato come input per la fase di programmazione e quindi di definizione degli obiettivi verso cui orientare le azioni dell’Ateneo.

Inoltre, nel corso del 2022 sono stati presentati i risultati derivanti dall’“analisi di materialità”, un processo che permette di fornire un quadro degli elementi su cui si concentrano le priorità strategiche dell’Ateneo e le aspettative dei suoi portatori di interesse e che permette, inoltre, di evidenziare quali siano le aree di intersezione tra gli interessi degli stakeholder e quelli dell’Ateneo. L’Ateneo, infatti, deve costantemente confrontarsi per effettuare scelte che tengano sempre presente l’impatto economico, sociale e ambientale della propria attività.

I temi analizzati sono stati l’offerta formativa, i servizi per gli studenti e le politiche di diritto allo studio, la ricerca scientifica, la divulgazione scientifica e culturale, le sinergie con imprese, Enti, Istituzioni e Sistema Sanitario Regionale, l’innovazione organizzativa, l’attività di formazione del personale, l’attenzione al benessere organizzativo, la digitalizzazione dei processi e delle attività di didattica, ricerca e terza missione, la diversità e le pari opportunità, la sostenibilità economica, sociale e ambientale, l’anticorruzione e la trasparenza, la salute e la sicurezza.

Dalla matrice si evince che tutti i temi hanno ottenuto punteggi elevati secondo entrambe le prospettive e sono, quindi, considerati tutti rilevanti dai principali portatori di interesse e dalla governance dell’Ateneo. Questo è un risultato importante in quanto denota convergenza ed allineamento tra priorità strategiche ed interessi degli stakeholder.

Nel 2022, inoltre, l’UnivPM ha aderito per la prima volta al progetto Good Practice del Politecnico di Milano – School of Management. Il progetto, avviato nel 1999, ha l’obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

- Customer Satisfaction dei servizi tecnico-amministrativi – efficacia percepita;
- Costi ed efficienza.

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono dei Laboratori sperimentali che offrono annualmente temi «verticali» di approfondimento. Nel 2022 sono stati svolti i laboratori Digital Transformation e Smart Working.

All’edizione 2022 hanno partecipato 40 atenei.

La rilevazione della Customer Satisfaction dei servizi tecnico-amministrativi si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder delle università:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA);

- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA);
- gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono previste domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.

Infine, sono somministrati al personale tecnico-amministrativo anche questionari relativi al benessere organizzativo.

L'analisi Costi ed efficienza è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando le risorse complessive per l'ateneo, le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 53). Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

La partecipazione al progetto ha consentito di acquisire rilevanti informazioni gestionali consentendo confronti con benchmark di riferimento rappresentati dai dati medi nazionali e degli atenei di media dimensione, gruppo di cui l'UnivPM fa parte.

I risultati delle indagini di customer satisfaction, che evidenziano un sostanziale allineamento con i valori medi sia a livello complessivo che per i medi Atenei, sono stati analizzati nell'ambito di focus group, a cui hanno partecipato referenti del rettore e responsabili dei servizi tecnico-amministrativi, al fine di individuare punti di forza e aree di miglioramento e definire opportuni obiettivi di performance e correlate azioni da porre in essere. Con l'adesione alle edizioni successive del progetto, l'Ateneo potrà disporre, oltreché di utili confronti spaziali, anche di confronti temporali che consentiranno di valutare gli effetti delle azioni gestionali intraprese sull'efficacia percepita.

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



## **ALLEGATI**

**ALLEGATO A: Normativa di riferimento per la redazione del PIAO 2023-2025**

**ALLEGATO B1: Tavola Obiettivi Direzionali e piani di azione Amministrazione – 2023-2025**

**ALLEGATO B2: Tavola Obiettivi Dipartimentali/di Facoltà – 2023-2025**

**ALLEGATO C1: Tavola Obiettivi operativi Amministrazione - anno 2023**

**ALLEGATO C2: Tavola Obiettivi operativi del personale tecnico Dipartimenti/Azienda Agraria/Facoltà – anno 2023**

**ALLEGATO D: Azioni positive 2022 – 2024 - aggiornamento 2023**