Documento di Programmazione Integrata

Anni 2018-2020

Senato Accademico del 30.01.2018

Consiglio di Amministrazione del 31.01.2018

Università Politecnica delle Marche

Sommario

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO 4

1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO 8

1.1. Chi siamo 8

1.2. Mandato istituzionale e missione 12

1.3. Gli stakeholder 12

1.4. L'Ateneo "in cifre" 16

2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018 17

Cos'è il piano strategico 17

Premessa 17

Il processo di definizione degli obiettivi strategici 18

Documenti consultati 20

Le aree strategiche 24

I. Ricerca scientifica 25

II. Offerta formativa e diritto allo studio 28

III. Trasferimento tecnologico e public engagement 31

IV. Internazionalizzazione 35

V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa 38

Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi 43

3. PIANO INTEGRATO 48

3.1. Integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa: la performance organizzativa e la performance individuale 48

3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università 50

Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018. 50

OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema. 50

OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche. 53

OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile. 56

3.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo 58

3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche 59

3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane 62

3.1.5. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza 63

3.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione 65

3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e Benessere organizzativo 66

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. 68

5. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2018-2020 69

5.1. Quadro normativo. 69

5.2. ANALISI DEL CONTESTO 71

5.2.1. Analisi del conteso esterno. 71

5.2.2. Analisi del contesto interno 71

5.3. I Soggetti 72

5.4. L'ATTIVITA' DI ANALISI DEL RISCHIO 75

5.4.1. Le aree di rischio 75

5.5. L'ATTIVITA' DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO 82

La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione 84

5.6. LA TRASPARENZA 85

Il lavoro svolto 85

Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico e l'accesso civico generalizzato. 86

Dati ulteriori 86

5.7. MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 87

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

A.1. Premessa

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

Tale attività deve essere intesa come una funzione essenziale dalla quale non si può prescindere se si vogliono attuare concretamente le politiche dell'Ateneo in un'ottica di miglioramento continuo e di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Una buona programmazione per rispondere appieno alla sua funzione non può limitarsi solo ad alcuni aspetti dell'attività dell'Ente ma deve essere attuata secondo una logica di integrazione così come specificato nelle linee guida dell'ANVUR del luglio 2015. La ratio del Piano integrato è quindi quella di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica, programmazione economico-finanziaria e delle risorse umane dell'Ateneo e di interpretare trasparenza e anticorruzione come elementi costitutivi della performance nella strategia dell'Ente.
Va inoltre osservato che un buon sistema di programmazione integrato rappresenta uno strumento di accountability con cui ogni Ente, che utilizza, come il nostro, risorse collettive assolve all'obbligo di rendere conto della propria performance a soggetti interni ed esterni all'organizzazione stessa, cioè:

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

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

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

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

- accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione e assicurare una maggiore coerenza interna tra la fase di programmazione strategica di competenza degli organi di governo e la fase di pianificazione gestionale e operativa di competenza delle strutture amministrative.

A.2 Il processo di programmazione integrata. Dal Piano Strategico al Documento di programmazione Integrata

La programmazione integrata dell'Università Politecnica delle Marche per il triennio 2018-2020 è un processo che alla luce di quanto detto in premessa trova fondamento in altri documenti di programmazione primo fra tutti il Piano Strategico che, sulla base delle linee generali stabilite dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico in data 23 dicembre 2016, è stato approvato dagli Organi di Governo in data 31 gennaio 2017.

Nel Piano Strategico sono state recepite sia le scelte sulla programmazione triennale delle Università 2016-2018 secondo le linee generali d'indirizzo definite dal MIUR con D.M. n. 635 del 8 agosto 2016 e le modalità di attuazione del 16 novembre 2016, sia le linee guida dell'ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio emanate in data 22 dicembre 2016 a seguito del D.M. n. 987 del 12 dicembre 2016 "Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio".
Nel Documento di programmazione Integrata trovano posto anche gli aggiornamenti per l'anno 2018 al Piano Strategico elaborati per tenere conto dei riflessi sulle principali linee di sviluppo dell'Ateneo derivanti dai cambiamenti di scenario legati alle variabili esterne e interne che caratterizzano la definizione della strategia dell'Ateneo, pur mantenendo la sua struttura funzionale e temporale. Le riflessioni operate in fase di stesura dell'aggiornamento al Piano Strategico hanno avuto inoltre delle inevitabili ricadute sulla stesura del Documento di programmazione Integrata.

Il percorso logico per la redazione del Documento di Programmazione Integrata

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

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

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

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

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

Cosa contiene il Documento di Programmazione Integrata

Il Documento di Programmazione Integrata, abbiamo già detto, fa convergere in un unico documento tutti

gli atti programmatici dell'Ateneo rispondendo sicuramente ad una logica di semplificazione e di approccio sistemico ai vari adempimenti che la recente normativa pone a carico delle amministrazioni pubbliche sul fronte della programmazione compresa la programmazione triennale del MIUR e quella legata alle misure per il contrasto della corruzione e all'attuazione della trasparenza.

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

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

A.4 - Il quadro normativo di riferimento

La normativa in materia di programmazione

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

- ✓ **La Programmazione Triennale negli Atenei Legge 31 marzo 2005, n. 43 Art. 1-ter:** *Programmazione e valutazione delle Università.*
  I programmi delle università di cui al comma 1, fatta salva l'autonoma determinazione degli atenei per quanto riguarda il fabbisogno di personale in ordine ai settori scientifico-disciplinari, sono valutati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dallo stesso. Sui risultati della valutazione il Ministro riferisce al termine di ciascun triennio, con apposita relazione, al Parlamento. Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università.
  Per la programmazione triennale 2016-2018 sono state emanate le linee guida con D.M. 635/2016 e le modalità di attuazione con Decreto Direttoriale del 16 novembre 2016.
- ✓ **Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i, (in particolare il D. Lgs n. 74/2017)** "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"* che introduce per le amministrazioni pubbliche il collegamento tra programmazione strategica, programmazione finanziaria e performance e definisce all'art. 10, comma 1, lettera a) il Piano della performance come "documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b),)) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".
- ✓ **Delibera ANVUR del 20 luglio 2015, n. 103** "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali".*
- ✓ **Legge 30 dicembre 2010, n. 240** *"Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"* che richiede la "adozione di un piano economico-finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo" e la predisposizione di un piano triennale per la programmazione del personale docente e tecnico amministrativo.
- ✓ **Decreto legislativo del 27 gennaio 2012 n. 18** che stabilisce "*al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili*" l'obbligo per le Università di adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevedendo la redazione entro il 31 dicembre di ogni anno del **Bilancio Unico d'Ateneo** (di previsione triennale e d'esercizio).

- ✓ **Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19** "*Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università ...*".
- ✓ **Legge 6 novembre 2012, n.190 e s.m.i.** recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione"* che introduce un **sistema organico di prevenzione della corruzione**, il cui aspetto caratterizzante consiste nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.
  Ad un primo livello, quello "nazionale", il Dipartimento della Funzione Pubblica predispone, sulla base delle linee di indirizzo adottate da un Comitato interministeriale, il Piano Nazionale Anticorruzione. Il Piano è poi approvato dalla Civit, ora Anac individuata dalla legge quale Autorità Nazionale Anticorruzione.
  Al secondo livello, quello "decentrato", ogni amministrazione pubblica, tra cui le università, definisce un proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano nazionale Anticorruzione, effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Questa articolazione risponde alla necessità di conciliare l'esigenza di garantire una coerenza complessiva del sistema a livello nazionale e di lasciare autonomia alle singole amministrazioni per l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni.
- ✓ **Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33** recante "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni*" nel quale vengono collegate le misure del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione al Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità di cui il Programma stesso può costituire una sezione.
- ✓ **Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2016 n. 987** *"Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari"*.
- ✓ **Linee guida AVA del 22 dicembre 2016** e del 10 agosto 2017 *in materia di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio";*
- ✓ **La legge n. 124 del 7/8/2015** di riforma della Pubblica Amministrazione e relativi decreti delegati tra i quali, in particolare, il D. Lgs. n. 74/2017 con il quale il Governo modifica e integra il decreto sulla produttività del lavoro pubblico, D. Lgs. 150/2009, prevedendo tra l'altro, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, l'introduzione della categoria degli "obiettivi generali", che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali, e il riconoscimento di un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
- ✓ **Il documento ANVUR "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca"** con il quale l'ANVUR ha formulato le prime riflessioni sulle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 74/2017 al D. Lgs. 150/2009;
- ✓ **La "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020"** approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017 con la quale l'ANVUR ha integrato le suddette Linee Guida in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017

A.5 – Strutturazione del Documento di Programmazione Integrata

Il presente documento si compone delle seguenti parti:

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

La seconda riporta integralmente il **Piano Strategico 2017-2019 – Aggiornamento 2018**.

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

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

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

1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

1.1. Chi siamo

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

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

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

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

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

Le Strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo, in attuazione della L. 240/2010 e a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, sono costituite da dodici Dipartimenti e da tre strutture di raccordo denominate Facoltà.
I Dipartimenti sono strutture fondamentali preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate e accessorie.
Le Facoltà sono strutture di coordinamento che hanno principalmente il compito di gestire i servizi comuni e di effettuare il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche

I Dipartimenti sono 12 denominati come segue:

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

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

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

Una specificità presenta la Facoltà di Medicina e Chirurgia che coordina Dipartimenti nei quali alle funzioni didattiche e di ricerca sono affiancate le funzioni assistenziali che svolge i propri compiti con le modalità e nei limiti concertati con la Regione Marche, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca.
La Facoltà inoltre esprime parere obbligatorio sui protocolli d'intesa ed ogni altro atto convenzionale con il

Servizio Sanitario. Il Preside di Facoltà o suo Delegato è il referente per tutte le problematiche riguardanti i rapporti con il Sistema Sanitario, fatte salve in merito le competenze degli organi di governo dell'Università.

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

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

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

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

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

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

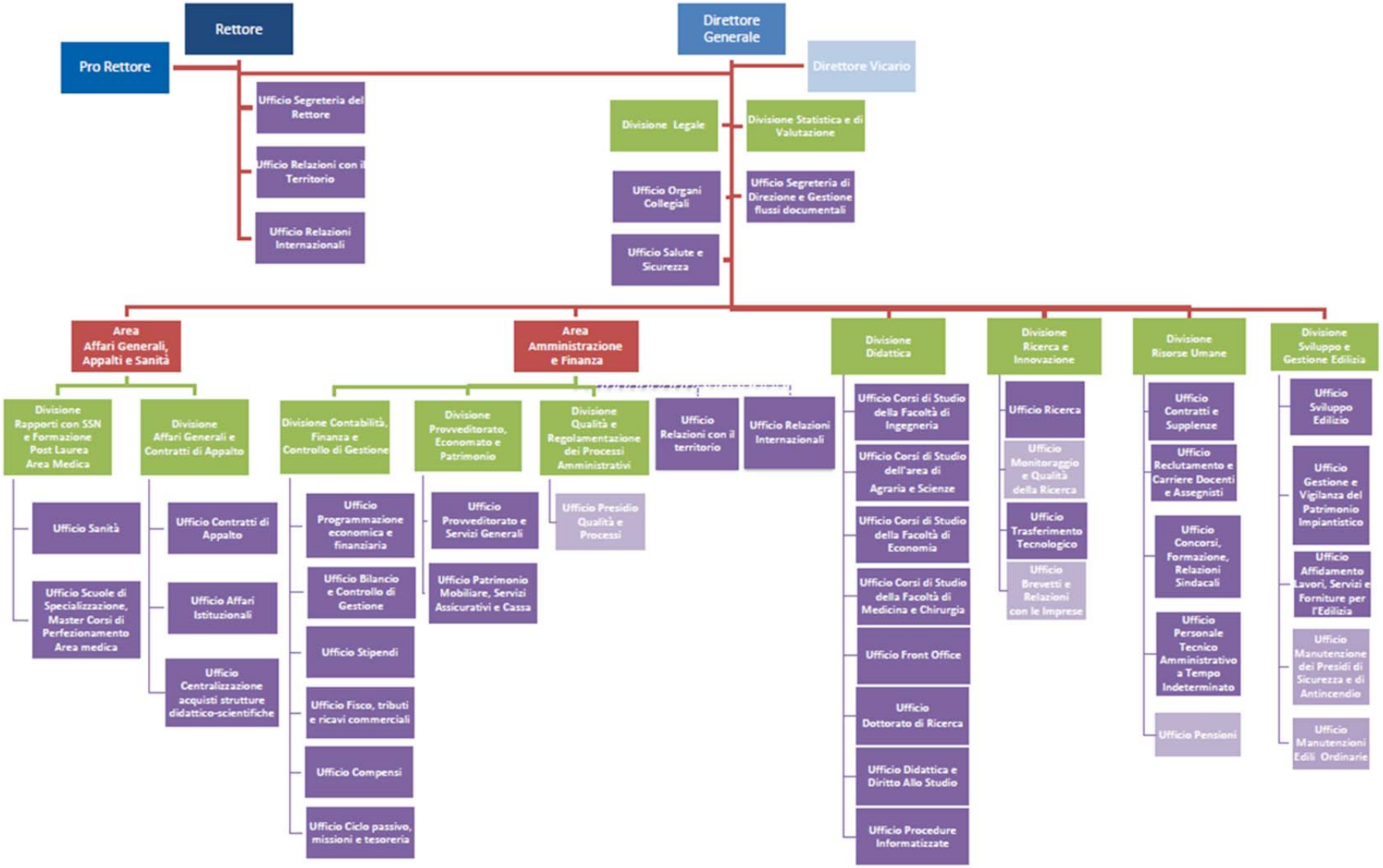
Nel nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale sono state dunque previste le seguenti Unità Organizzative, così denominate e con a capo le seguenti figure:

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

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

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

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



1.2. Mandato istituzionale e missione

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

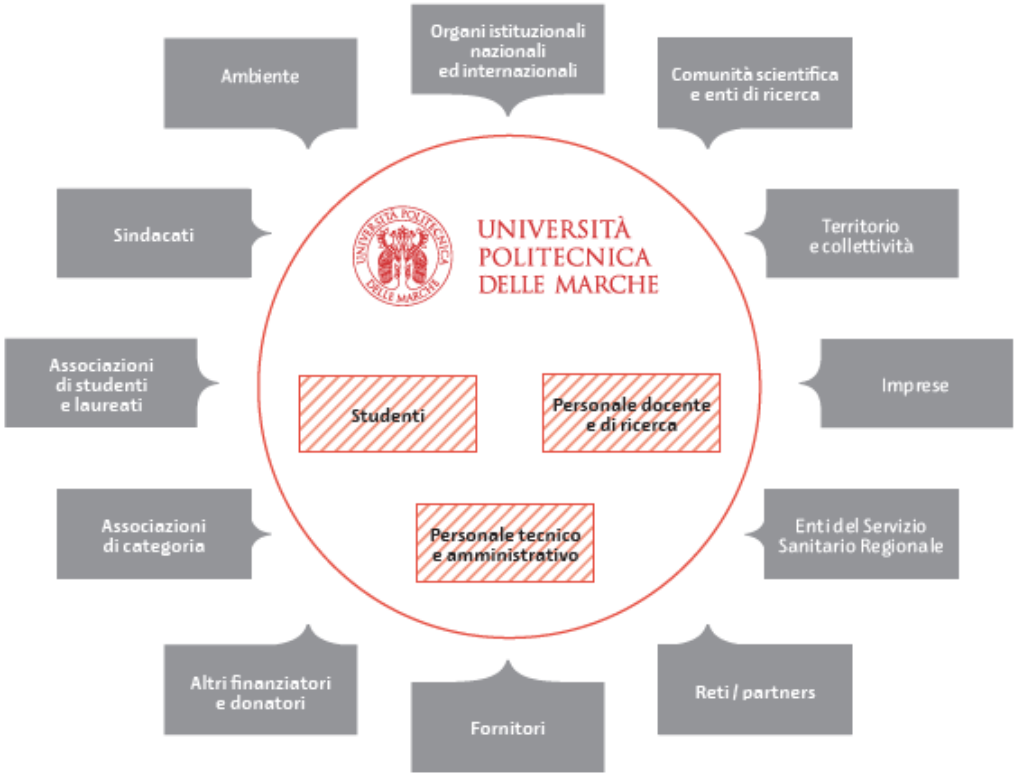
L'Università, in particolare, come afferma l'art. 1 dello Statuto,

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

1.3. Gli stakeholder

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

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



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

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

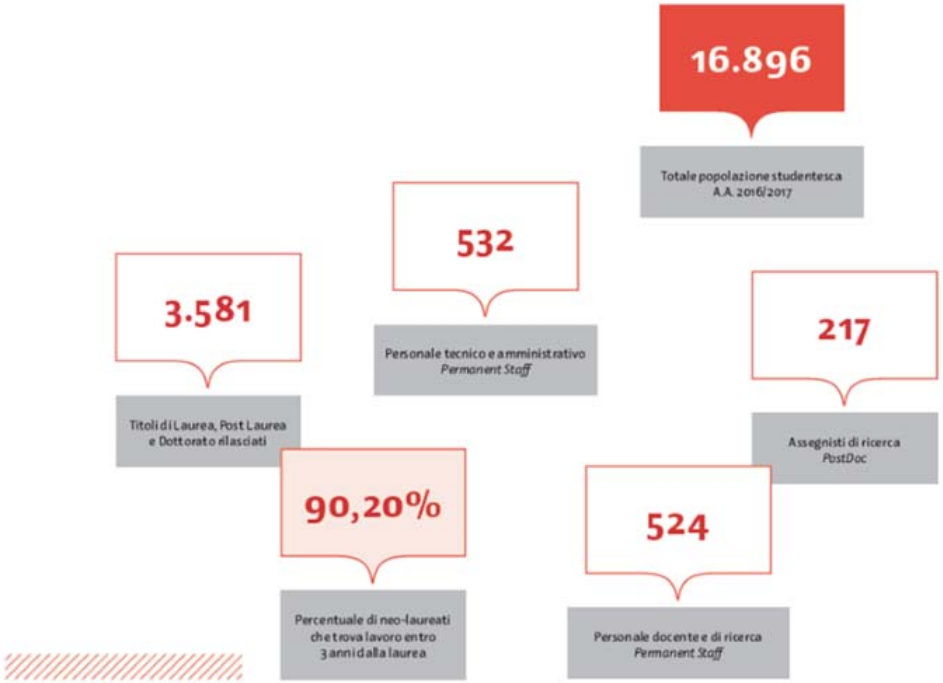
- **comunità scientifica ed enti di ricerca:** fanno parte di questo gruppo tutti gli enti (atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici) che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca, non solo regionale, ma anche nazionale e internazionale, con cui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

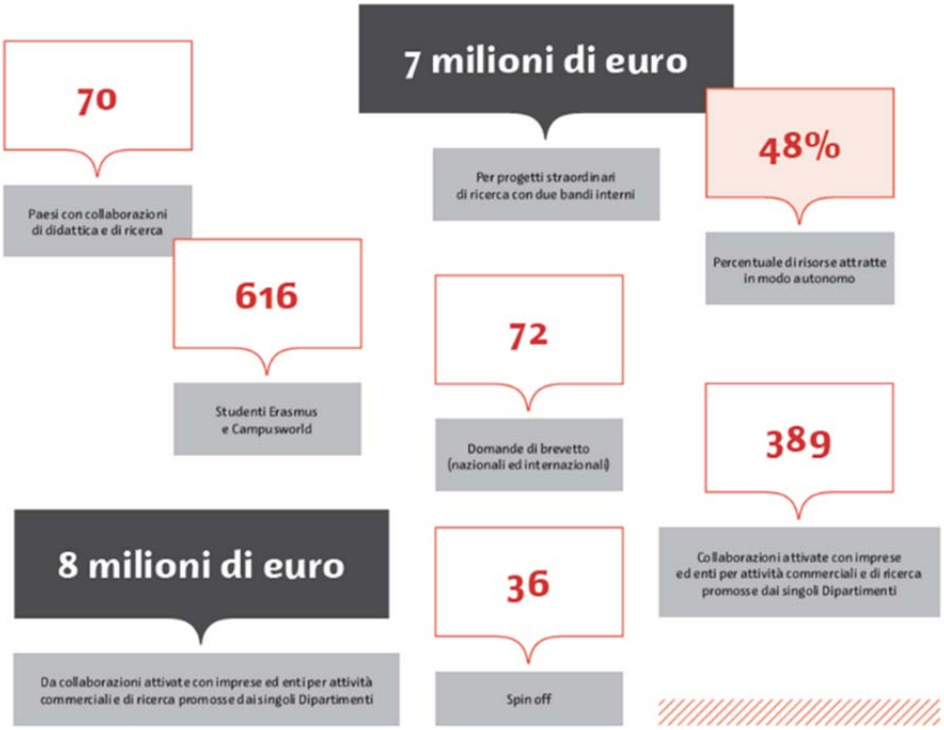
tirocinio previste nei diversi corsi di laurea, nonché per gli adempimenti (anche di carattere amministrativo) inerenti ai percorsi di carriera degli studenti iscritti alle scuole di specializzazione dell'area medica, ai master e ai corsi di perfezionamento attivati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia.

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

1.4. L'Ateneo "in cifre"

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





2. PIANO STRATEGICO 2017-2019 – aggiornamento 2018

Cos'è il piano strategico

È il documento di programmazione che:

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

Premessa

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

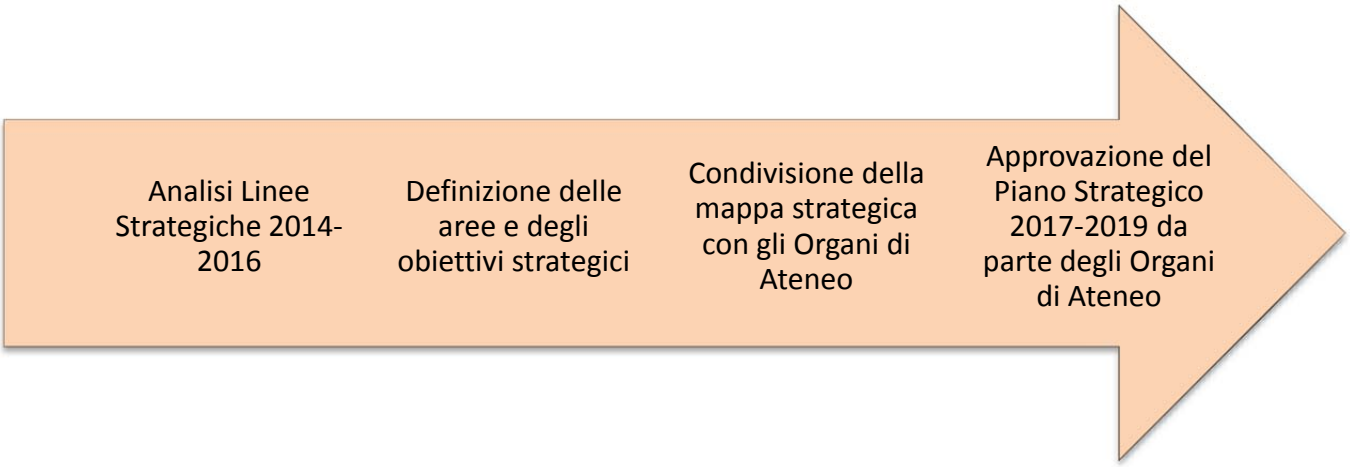
Sapere cosa avverrà nei prossimi anni è complesso. Viviamo sicuramente un momento di trasformazione, dove l'Università deve riaffermare il suo ruolo fondamentale affinché attraverso il perseguimento delle sue funzioni primarie di didattica e di ricerca possa formare le nuove generazioni fornendo loro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

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

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

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

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



Il processo di definizione degli obiettivi strategici

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

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

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

Il processo di programmazione strategica con le presenti caratteristiche ha nell'Ateneo dorico una storia recente e inizia con l'insediamento della nuova Governance in una logica di condivisione e coinvolgimento della comunità accademica.
Il primo Piano Strategico è stato approvato nei primi mesi del 2015 e poi nel 2016 è stato integrato introducendo all'interno dello stesso le politiche per la qualità. Nel mese di gennaio, allo scopo di riesaminare le politiche e le strategie, il Rettore ha incontrato i Delegati per condividere lo stato delle attività svolte e la presentazione di progetti e iniziative da sviluppare. Nei primi mesi del 2016 poi è stata avviata una massiva fase di sensibilizzazione del processo (1, 4 e 5 febbraio 2016), in cui il Rettore ha incontrato i Presidi, i Direttori e i Colleghi nell'ambito delle Assemblee di Facoltà e dei Consigli di Dipartimento per illustrare le linee strategiche dell'Ateneo e avviare delle riflessioni sulle azioni mirate al loro perseguimento. In particolare, l'attenzione è stata rivolta alle attività di didattica e ricerca e agli interventi per garantire il rispetto dei requisiti di Accreditamento ANVUR.
La Governance ha poi stabilito le linee generali del Piano strategico 2017-19 che sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Documenti consultati

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

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

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

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

Figura 2 – Analisi SWOT

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA
• Produttività scientifica diversificata per aree con elementi di criticità • Processi d'internazionalizzazione con ulteriori margini di miglioramento, sia in termini di accoglienza che di mobilità dei propri studenti • Costante crescita nell'ultimo decennio del rapporto studenti per docente dovuta ad una costante riduzione del numero docenti • Anzianità del personale in servizio, derivante dal blocco parziale del turn over (l'età media del personale tecnico amministrativo è di 51,1 anni mentre quella del personale docente a tempo indeterminato è di 51,7 anni) • Attrazione delle risorse da finanziamenti competitivi diversificata per aree con elementi di criticità • Difficoltà nell'implementazione dei processi di riorganizzazione legata al blocco del turn over (acquisizione di nuove risorse da dedicare a settori organizzativi emergenti) • Gestione destrutturata e frammentata dei dati • Forte connotazione regionale sia come attrattività degli studenti, sia come dialogo con il sistema socio-economico • Margine di miglioramento nella percentuale di dispersione dei laureati ai Corsi di laurea Triennali nel passaggio all'immatricolazione ai Corsi di laurea magistrale	• Offerta formativa adeguatamente calibrata con le esigenze socio-economiche del territorio con evidenti ricadute positive sul grado di occupazione dei laureati; • Leadership regionale in termini di studenti; • Buona capacità di gestione della carriera studenti con tassi di abbandono o fuori corso inferiori alla media nazionale • Consolidata costruzione e sperimentazione delle procedure di AQ, già oggetto di certificazione rinnovata annualmente, e buona capacità del sistema di rilevare le criticità nelle aree strategiche di didattica e ricerca e di promuovere azioni di miglioramento • Forte rapporto con le realtà produttive del territorio derivanti dalla pluriennale attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e dei rapporti con le imprese • Buona capacità di attribuzione dei punti organico per il reclutamento del personale • Andamento positivo nell'assegnazione FFO (base + premiale + perequativo) in rapporto al sistema nazionale • Solidità economico-patrimoniale • Buona capacità complessiva di attrazione dei fondi dedicati alla ricerca e all'innovazione • Ottima reputazione sul tema dell'imprenditorialità di prodotti e servizi innovativi • Scarsa presenza all'interno dell'Ateneo di fenomeni corruttivi (anche intesi in senso ampio) • Riorganizzazione degli uffici dell'Amministrazione Centrale volta al miglioramento delle capacità gestionali dell'Ateneo ed a favorire un approccio trasversale alle funzioni tecnico-amministrative attraverso l'integrazione delle competenze • Possibilità di condivisione ed estensione delle best practice maturate dai Dipartimenti c.d. di eccellenza a tutti i Dipartimenti come occasione di crescita per l'intero Ateneo.

RISCHI	OPPORTUNITÀ
• Incertezza e tendenza alla contrazione delle risorse pubbliche (in particolare FFO e finanziamenti sulla ricerca) destinate al sistema universitario nazionale • Continui cambiamenti normativi che limitano la capacità di spesa e di investimento dell'Ateneo • Calo delle iscrizioni ai corsi universitari a livello nazionale e maggiore tensione competitiva • Adozione di requisiti di docenza per l'accreditamento dei corsi di studio che, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità dell'offerta formativa anche in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di positive opportunità occupazionali; • Carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il conseguente rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi. • Specificità del sistema produttivo regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di medie/piccole dimensioni che soprattutto in periodo di crisi ne riduce la loro propensione sia ad investimenti che a richieste di personale qualificato. • La complessità della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che impone innumerevoli prescrizioni, a volte confuse, ad attuazione immediata, con nessuna differenziazione rispetto alla tipologia e alla dimensione degli enti • Italia e Regione Marche caratterizzate da scarsi investimenti (pubblici e privati) in ricerca e sviluppo • Scarsa integrazione degli studenti nella realtà locale per mancanza di servizi e di una cultura di città universitaria diffusa nel territorio	• Accesso a risorse esterne derivanti da finanziamenti europei (HORIZON 2020) e bandi nazionali/regionali. • L'introduzione del bilancio unico, permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività • Previsione del documento di programmazione economica 2016 della possibilità di reclutamento dei ricercatori (Fascia A e Fascia B) al di fuori del sistema dei punti organico • L'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero. Inoltre la positività di alcuni Indicatori finanziari (ISEF) e di ricerca (KR) consentono, unitamente ad una politica di razionalizzazione, il mantenimento di un efficace sistema di offerta formativa. • Predisposizione del territorio ad accogliere forme di contaminazione/ collaborazione nel campo della terza missione (collaborazione nell'innovazione di processo e di prodotto, incubatori d'impresa) e nelle forme di accompagnamento degli studenti (Borse EUREKA per i dottorandi, cofinanziamenti, stage e tirocini con il sistema produttivo) • Qualità del sistema sanitario regionale che, pur nel perdurare del blocco del turn over, consente comunque prospettive occupazionali anche nel campo del privato sociale e delle professioni.

Le aree strategiche

Le 5 aree strategiche per il triennio 2017-2019

I. Ricerca scientifica

Promuovere la ricerca dell'Ateneo ad impatto globale.

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

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

Azione I.1.2. *Sviluppare sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo.*
Implementazione di un cruscotto sulla produzione scientifica di Ateneo che dia al docente la misura della sua produzione scientifica sulla base di una rosa di pubblicazioni scelte.

Indicatori:

- Strumenti di benchmarking per stimolare la competizione sulla produzione scientifica

Azione I.1.3. *Valorizzare i migliori paper scientifici attraverso la comunicazione istituzionale.*
La valorizzazione della produzione scientifica nella comunità scientifica, nella comunità locale e nei contesti applicativi sarà perseguita sia incentivando i ricercatori ad alimentare portali o database specifici per migliorare la visibilità delle pubblicazioni fatte (miglioramento della *reputation*) sia realizzando un'apposita sezione del sito dedicata alla divulgazione delle pubblicazioni di eccellenza realizzate nell'Ateneo.

Indicatori:

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

Azione I.1.4. *Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati*
Rafforzare l'identità di *Research University* stimolando la capacità progettuale e di perseguimento dei risultati della ricerca dei ricercatori attraverso piani di finanziamento con risorse interne dietro presentazione e valutazione di progetti.

Indicatori:

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

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

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

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

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

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

Indicatori:

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

Azione 1.2.3 *Attrazione delle eccellenze anche da altre istituzioni*

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

Indicatori:

- Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo

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

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

Azione I.3.1 *Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un'ottica di interdisciplinarietà.*
Migliorare la capacità di risposta della ricerca alle problematiche emergenti del sistema socio-economico attraverso la creazione di reti finalizzate a stimolare l'interdisciplinarietà fra i ricercatori e la contaminazione con gli stakeholder.

Indicatori:

- Reti create

Azione I.3.2 *Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio.*
Promuovere momenti di divulgazione con l'obiettivo di incrementare l'accreditamento dell'Ateneo su tematiche emergenti per il sistema socio-economico

Indicatori:

- Congressi internazionali organizzati

II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

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

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

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

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

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

Azione II.1.1 *Potenziamento dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture.*
Nell'ambito del consolidamento della sostenibilità l'Ateneo intende proseguire con le azioni di reclutamento al fine di aumentare il rapporto studenti regolari/docenti tenendo conto delle attività già iniziate per perseguire la regolarità delle carriere e della durata degli studi (D.M. 987/2016, indicatore gruppo A, ambito 3).

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

Indicatori:

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

Azione II.1.2 *Programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale.*
Organizzare consultazioni periodiche con le parti sociali come previsto anche dalla normativa (art. 11, D.M. 270/04), al fine di definire obiettivi formativi che abbiano una forte ricaduta occupazionale, fortemente sostenuti dai portatori di interesse, al fine di individuare figure professionali "definite".

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

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

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

Azione II.2.1 *Migliorare attività orientamento in ingresso e l'attrattività dei Corsi di Studio (D.M. 987/2016, gruppo A, ambito 2).*
Razionalizzare le procedure interne in grado di fornire una visione complessiva e omogenea delle singole e numerose azioni messe in campo dalle varie strutture per le attività di orientamento. Individuazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare a tali attività. L'Ateneo è caratterizzato come un Ateneo prevalentemente "regionale". Si ritiene opportuno sviluppare azioni tese a migliorarne l'attrattività extra regionale e internazionale, valorizzando corsi fortemente specialistici e connessi ai settori di ricerca di eccellenza, prevedendo nel contempo interventi utili ad armonizzare l'offerta formativa di primo livello.

Indicatori:

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

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

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

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

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

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

Azione II.3.1. *Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell'accesso agevolato ai CdS.*
L'Ateneo intende mantenere una particolare attenzione verso la funzione di "motore sociale" attraverso una politica di differenziazione della tassazione o di azioni agevolate per gli studenti meritevoli e disagiati.

Indicatori:

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

Azione II.3.2. *Rafforzare ed estendere il tutorato.*
Migliorare la regolarità delle carriere e del periodo di studio attraverso il potenziamento del tutoraggio sia in termini numerici che temporali anche tramite una maggiore pubblicizzazione e diffusione del servizio.

Indicatori:

- Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre

Azione II.3.3 *Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori.*
Questa azione è stata individuata dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018. L'ampliamento e la riqualificazione degli spazi di proprietà destinati ad aule, laboratori e biblioteche, rappresentano fattori di positività tese a garantire e migliorare anche la sostenibilità dell'offerta formativa.

Indicatori:

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

Azione II.3.4 *Migliorare l'interazione con gli studenti.*
Con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti saranno programmate azioni per migliorare l'interazione con gli studenti.

Indicatori:

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

Azione II.3.5 *Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento*
Migliorare la qualità didattica dell'Ateneo attraverso lo sviluppo di metodologie didattiche innovative e la formazione dei docenti sulle modalità didattiche innovative. Favorire anche in un'ottica di multidisciplinarietà, le modalità di erogazione on line degli insegnamenti. Si evidenzia la crescente importanza dei MOOC (Massive Open Online Courses, corsi aperti online su larga scala, pensati per una formazione a distanza) da utilizzare come strumento per l'insegnamento a distanza, inserendo anche contenuti quali la registrazione video di lezioni e spiegazioni su determinati argomenti.

Indicatori:

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

Azione II.3.6 *Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare.*
Favorire l'interdisciplinarietà a partire dalla progettazione dell'offerta formativa

Indicatori:

- Studenti partecipanti al cLAB

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

Per una conoscenza contaminante (o diffusa).

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

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

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

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

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

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

dalla ricerca accademica.

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

Obiettivi strategici:

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

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

III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali

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

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

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

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

Azione III.1.1. *Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria.*
La collaborazione con il tessuto produttivo passa attraverso una più stretta cooperazione con le associazioni di categoria grazie alle quali programmare attività di informazione e animazione. Nel prossimo triennio l'Ateneo intende rafforzare i rapporti con le associazioni concretizzando le attività previste negli accordi stipulati.

Indicatori:

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

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

Indicatori:

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

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

In un quadro congiunturale difficile, il sistema economico deve percorrere nuove vie di sviluppo che passano attraverso una diversificazione delle specializzazioni settoriali e un processo di innovazione dei settori

tradizionali. In questo percorso l'Ateneo gioca un ruolo importante anche come ambiente nel quale possono nascere nuove imprese innovative.

Azione III.2.1. *Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale.*
Tenendo conto della vivacità imprenditoriale dei gruppi di ricerca dell'Ateneo, si rileva l'importanza di favorire la nascita di nuove iniziative imprenditoriali che sappiano cogliere le specializzazioni regionali valorizzando le competenze eccellenti presenti nell'Ateneo. Questo processo richiede anche una revisione del regolamento degli spin-off al fine di incentivare imprenditorialità ad elevato contenuto tecnologico e valorizzare giovani talenti dell'Ateneo in percorsi di crescita esterna.

Indicatori:

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

Azione III.2.2. *Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti).*
Per migliorare la capacità di crescita degli spin-off si ritiene importante incrementare i servizi offerti in fase di incubazione anche attraverso il coinvolgimento e il networking con gli spin-off già costituiti, gli incubatori e le imprese del territorio.

Indicatori:

- Iniziative di animazione e formazione realizzate

Azione III.2.3. *Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca*
La creazione di una consapevolezza diffusa della terza missione a livello di Ateneo richiede una crescita nella capacità di valorizzazione delle conoscenze e delle tecnologie attraverso azioni sistematiche di commercializzazione dei risultati della ricerca.

Indicatori:

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

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

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

Azione III.3.1. *Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali*
L'Ateneo vuole programmare annualmente le azioni di divulgazione attraverso una mappatura degli eventi in funzione delle variabili strategiche e le risorse a disposizione.

Indicatori:

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

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

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

Azione III.4.1. *Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement.*
Le opportunità di conoscenza delle imprese per gli studenti sono legate agli accordi in essere tra l'Ateneo e le aziende. Per tale motivo si intende incrementare tali possibilità avviando contatti con nuove realtà imprenditoriali e implementando le attività formative dedicate.

Indicatori:

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

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

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

Azione III.5.1. *Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d'intesa Regione Università e di conseguenza dell'Atto Aziendale dell'AOU.*
In base ai principi ispiratori della legge che disciplina i rapporti fra Servizio Sanitario Nazionale e Università e ai nuovi principi inseriti nella legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, l'attività assistenziale necessaria per lo svolgimento dei compiti istituzionali delle università è determinata secondo specifici protocolli d'intesa stipulati dalla Regione con le università ubicate nel proprio territorio sulla base tra l'altro dei seguenti criteri:

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

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

Indicatori:

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

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

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

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

Indicatori:

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

Azione III.5.3. *Migliorare l'occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina*
Per migliorare l'occupabilità dei nostri studenti iscritti ai corsi di laurea della Facoltà di Medicina bisogna agire sia in termini di sostegno economico ai percorsi di specializzazione, nonché sulle politiche regionali in termini di occupazione dei professionisti del settore sanitario. In questo contesto va auspicato che, l'Osservatorio Regionale per la formazione medico specialistica per la determinazione del fabbisogno formativo per le scuole di specializzazione mediche, assuma un ruolo più strategico.

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

Azione III.5.4. *Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione*
Per formare una classe di professionisti che operano nel settore medico e sanitario all'altezza delle sempre maggiori esigenze del tessuto sociale, è necessario potenziare l'integrazione tra didattica e assistenza attraverso l'attuazione di una di una rete permanente di collaborazione fra operatori del SSN e personale Università affidando all'Università e alla Regione il compito di definirne le politiche e il sostegno economico.

Indicatori:

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

IV. Internazionalizzazione

Multiculturalità, Multilinguismo e Multietnicità.

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

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

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

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

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

Obiettivi strategici:

IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo

IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

Obiettivo IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo

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

Azione IV.1.1. *Incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo.*
Rafforzare la scelta strategica di essere una research university richiede un forte posizionamento dell'Ateneo anche a livello internazionale che sarà perseguito attraverso una proficua contaminazione fra i ricercatori dei diversi atenei e forme di accreditamento internazionali (ad es. la procedura HSR4R - Human Resources Strategy for Researchers).

Indicatori:

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

Obiettivo IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

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

Azione IV.2.1. *Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito 1).*
Si procederà inoltre ad una rivisitazione dei Regolamenti didattici di Facoltà o dei Corsi di Laurea per

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

Indicatori:

- Regolamenti revisionati
- CFU conseguiti all'estero

Azione IV.2.2. *Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica*
Saranno incrementati i corsi di studio "internazionali" previsti nell'offerta formativa dell'Ateneo e introdotti ulteriori corsi di insegnamento in lingua inglese nei corsi di studio tradizionali.

Indicatori:

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

Azione IV.2.3. *Rafforzare la cooperazione internazionale*
Incrementare gli accordi bilaterali e potenziare la partecipazione a organizzazioni internazionali aumentando le possibilità per gli studenti dell'Ateneo di avere opportunità di scambio internazionale. Inoltre saranno programmate azioni in grado di migliorare l'attrattività nei tre livelli di formazione anche tramite borse di dottorato dedicate ai paesi in via di sviluppo e azioni di mobilità riguardanti la macroregione adriatico-ionica.

Indicatori:

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

V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa

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

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

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

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

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

Non sono i servizi in se stessi, ma i processi che li creano ad assicurare il successo nel lungo periodo.
L'organizzazione costituisce perciò una rete di processi il cui obiettivo ultimo è quello di pervenire, attraverso una sequenza di operazioni più semplice e lineare possibile, alla produzione di un risultato che abbia un valore aggiunto sia per lo stakeholder sia per l'Ente.
I processi e le loro interfacce interne ed esterne devono poi essere sistematicamente monitorati e analizzati per potervi intervenire con azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici:

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

V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

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

V.4 Comunicazione

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

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

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

> ***Azione V.1.1.*** *Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso.*
> L'azione si pone, in continuità con le attività svolte in attuazione di quanto programmato nel Piano Strategico 2014-2016, implementando i processi di dematerializzazione nei settori della Didattica, della Ricerca e dell'Amministrazione.

Indicatori:

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

Azione V.1.2. *Diffusione dell'utilizzo del programma "Titulus" a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita*
Tale azione è propedeutica al processo di razionalizzazione delle attività amministrative. Diminuzione del flusso cartaceo tra uffici a seguito di un processo di razionalizzazione delle attività di informazione e comunicazione.

Indicatori:

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

Azione V.1.3. *Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami*
L'azione mira al completamento della digitalizzazione per alcuni settori delle attività di iscrizione e verbalizzazione degli esami della Facoltà di Medicina e Chirurgia non previste nella precedente programmazione.

Indicatori:

- Esami registrati in formato digitale

Obiettivo V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane

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

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

Azione V.2.1. *Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo.*
Il successo dell'Ateneo, anche in termini di maggiore competitività e di perseguimento degli obiettivi strategici, non può essere disgiunto da una buona organizzazione delle risorse umane e quindi da un percorso, in parte già avviato, di riorganizzazione del personale tecnico amministrativo, stimolando l'emersione del merito e un clima collaborativo basato su trasparenza e responsabilizzazione.

Indicatori:

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

dell'azione amministrativa.
- Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione
- Strutture didattico-scientifiche investite dal processo di riorganizzazione
- Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici
- Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale

Azione V.2.2. *Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità.*
Un adeguato programma di formazione del personale è essenziale affinché lo stesso acquisisca consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie funzioni in relazione non solo alla posizione ricoperta, ma agli obiettivi della struttura.

Indicatori:

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

Azione V.2.3. *Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili, quali team manager, finalizzata a un orientamento all'utenza.*
Far acquisire ai responsabili delle strutture maggiore consapevolezza del ruolo di coordinamento delle risorse umane anche in relazione agli obiettivi da perseguire.

Indicatori:

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

Azione V.2.4. *Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale.*
Nell'ambito di un'organizzazione orientata alla strategia e al fine di perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi strategici, si intende sperimentare la creazione di gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale.

Indicatori:

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

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

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

L'ultimo anno è stato dedicato a definire procedure di calcolo delle informazioni di contabilità analitica utilizzando il nuovo piano dei conti e il sistema informativo U-GOV.

Azione V.3.1. *Implementazione di un sistema di controllo di gestione.*
Al fine di responsabilizzare i centri di gestione e di spesa a un uso efficace ed efficiente delle risorse, sarà implementato un sistema di controllo di gestione per il monitoraggio della performance economica articolato in funzione della struttura organizzativa dell'Ateneo.

Indicatori:

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

Azione V.3.2. *Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo.*
Al fine di rendere coerente e integrato il processo di pianificazione strategica, è necessario collegare e far interagire la pianificazione dell'Ateneo con quella delle strutture didattico-scientifiche.

Indicatori:

- Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche

Azione V.3.3. *Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate.*
La trasparenza non ha solo una dimensione prettamente amministrativa, ma anche economica e assume sempre di più una valenza nei confronti del nuovo diritto di accesso generalizzato.

Indicatori:

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

Obiettivo V. 4 Comunicazione

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

Azione V.4.1. *Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico.*
Nella società della conoscenza diventa sempre più necessaria una informazione razionale, coerente e completa.

Indicatori:

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

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

verso i soggetti interni ed esterni.

Indicatori:

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

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

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

Azione V.5.1. *Mappatura dei processi.*
I processi dell'amministrazione vanno scomposti in sequenze per individuare eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "*maladministration*".

Indicatori

- Processi mappati

Azione V.5.2. *Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo.*
Sulla base delle risultanze della mappatura si riprogetteranno i processi con riguardo alle fasi che presentano elementi di inefficacia e scarsa trasparenza e si introdurranno specifiche misure di prevenzione della corruzione.

Indicatori:

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

Azione V.5.3. *Specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità.*
La formazione va utilizzata come strumento di promozione della cultura della legalità e dell'integrità. Inoltre una maggiore consapevolezza sulla correttezza delle procedure allontana il pericolo della commissione di atti corruttivi.

Indicatori:

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

Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi

I. Ricerca scientifica

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

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
I.1. Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo	**I.1.1** Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose	• Eventi formativi e seminari per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori • Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori
	I.1.2. Sviluppare sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo	• Strumenti di benchmarking per stimolare la competizione sulla produzione scientifica
	I.1.3. Valorizzare i migliori *paper* scientifici attraverso la comunicazione istituzionale	• Presenza di pubblicazioni su più motori di ricerca • Area per la divulgazione sul sito e sui *social network*
	I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati	• Azioni promosse per potenziare la ricerca • Numero di Dipartimenti che hanno adottato piani strategici nei quali siano definiti programmi di sviluppo scientifico e didattico
I.2. Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca	**I.2.1** Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call	• Contatti personalizzati verso ricercatori • Referenti specializzati per area scientifica
	I.2.2. Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi	• Istituzione del gruppo di lavoro • Progetti redatti con il supporto del gruppo di lavoro
	1.2.3 Attrazione delle eccellenze anche da altre istituzioni (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4).	• Reclutamento di soggetti non già in servizio in Ateneo
I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico	**I.3.1** Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un'ottica di interdisciplinarietà	• Reti create
	I.3.2 Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio	• Congressi internazionali organizzati

II. Offerta formativa e diritto allo studio

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

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
II.1 Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	**II.1.1** Potenziamento dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture	• Indicatore di didattica assistita (DID) • Indicatori IRAS 1 e ISAS 2 rispetto alla propria quota dimensionale • Quota di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale ore docenza erogato
	II.1.2 Programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale	• Adozione di "linee guida sulle consultazioni con il territorio" • Istituzione di tavoli permanenti con le maggiori realtà economico-sociali e istituzionali con il coinvolgimento di attori nazionali e internazionali
II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso	**II.2.1** Migliorare attività orientamento in ingresso e l'attrattività dei Corsi di Studio (DM n. 987/2016, gruppo A, ambito 2)	• Azioni di comunicazione, nei confronti degli studenti, sulle varie opportunità offerte • Creazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare alle attività di orientamento in ingresso • Tirocini/stage presso aziende • Studenti provenienti da fuori regione Marche • Numero studenti
II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà	**II.3.1** Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell'accesso agevolato ai CdS	• Borse di studio per studenti stranieri provenienti da paesi in via di sviluppo • Fondi per sostegno agli studenti • Entrate contributive studentesche entro il limite del 20% FFO
	II.3.2 Rafforzare ed estendere il tutorato	• Contratti di tutorato stipulati entro il mese di settembre
	II.3.3 Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	• Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studi (2,269 MQ per studente entro il 2018 come definito nella programmazione triennale D.M. 635/2016)
	II.3.4 Migliorare l'interazione con gli studenti	• Studenti iscritti a social d'Ateneo. • Servizi offerti agli studenti attraverso il sito web di Ateneo • Eventi laureati UnivPM
	II.3.5 Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento	• Docenti neoassunti e a contratto partecipanti al corso sperimentale (anche in e-learning) su metodiche e aspetti innovativi per la didattica • Bandi e contratti per docenza che prevedono l'utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle per la condivisione del materiale didattico • Sperimentare la metodologia MOOC parallelamente a un corso erogato in maniera tradizionale
	II.3.6 Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare	• Studenti partecipanti al cLAB

III. Trasferimento tecnologico e public engagement

"Per una conoscenza contaminante o diffusa"

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso	**III.1.1** Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria	• Iniziative ed eventi congiunti con le associazioni di categoria o enti sul tema innovazione • Visite organizzate di imprese presso i laboratori dell'Ateneo
	III.1.2 Migliorare la banca dati della ricerca	• Sviluppo della nuova banca dati della ricerca • Popolamento della banca dati
III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale	**III 2.1** Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale	• Valorizzazione di nuove iniziative imprenditoriali nate dalla ricerca con oggetto sociale coerente con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale • Revisione del regolamento spin-off
	III 2.2 Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti)	• Iniziative di animazione e formazione realizzate
	III 2.3 Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca	• Accordi con soggetti per il miglioramento delle azioni di valorizzazione • Opportunità create per la valorizzazione dei risultati della ricerca finalizzate all'incremento dei ricavi generati dalle azioni di trasferimento tecnologico
III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali	**III.3.1** Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali	• Programmazione annuale delle attività di divulgazione • Programmazione annuale delle risorse • Rafforzamento del gruppo di lavoro dedicato alle attività di divulgazione istituzionale
III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende	**III.4.1** Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement	• Convenzioni con le imprese prevedono l'offerta di servizi di tirocinio • Accordi con le associazioni che prevedono azioni dirette al placement verso le imprese • Attività formative rivolte ai laureandi/laureati finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro
III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione	**III.5.1** Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d'intesa Regione Università e di conseguenza dell'Atto Aziendale dell'AOU	• Protocollo intesa Regione Marche Università per la disciplina dei rapporti tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università Politecnica delle Marche
	III.5.2 Prevedere una partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell'elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti	• Incontri della commissione paritetica Regione Marche – Università • Revisione dell'Atto Aziendale alla luce del nuovo protocollo d'intesa
	III.5.3 Migliorare l'occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina	• Finanziamenti regionali per il finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica • Finanziamento di posti aggiuntivi per i medici in formazione specialistica attraverso l'intercettazione di risorse sui fondi sociali europei
	III.5.4 Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione	• Revisione del protocollo fra la Regione Marche e l'Università per la disciplina delle modalità di collaborazione e partecipazione anche economica alla formazione specialistica, alla formazione degli studenti dei corsi di laurea in medicina e chirurgia, in odontoiatria, dei corsi di laurea alle professioni sanitarie • Ampliamento della rete formativa per le attività di tirocinio

IV. Internazionalizzazione

"Multiculturalità, Multilinguismo e Multietnicità"

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	**IV.1.1.** Incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo	• Partecipazione e/o organizzazione di convegni internazionali • Visiting professor in entrata • Sviluppo di una comunicazione istituzionale di Ateneo in lingua inglese • Avvio accreditamento HR Excellance in Science
IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	**IV.2.1**. Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito 1)	• Regolamenti revisionati • CFU conseguiti all'estero
	IV.2.2. Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica	• Corsi di studio "internazionali" • Corsi di insegnamento in lingua inglese
	IV.2.3. Rafforzare la cooperazione internazionale	• Mobilità in ingresso e in uscita degli studenti • Accordi bilaterali

V. VERSO UNA NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA

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

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa	**V.1.1.** Implementazione della digitalizzazione dei processi , del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso	• Documenti e atti redatti in forma digitale nei confronti anche di soggetti privati sia da parte dell'Amministrazione Centrale che delle strutture didattico scientifiche, • Introduzione del sistema "Conserva" per l'archiviazione e conservazione degli e documenti amministrativi • Creazione di un repertorio dei contratti e convenzioni digitale • Eventi formativi per la redazione, utilizzo, trasmissione e conservazione del documento digitale
	V.1.2. Diffusione dell'utilizzo del programma "Titulus" a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita	• Strutture che utilizzano il programma "Titulus" • Realizzazione di un sistema unico di protocollazione e di gestione del flusso documentale in ingresso e uscita anche attraverso sistemi informativi dedicati
	V.1.3. Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami	• Esami registrati in formato digitale
V.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane	**V.2.1.** Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo	• Definizione dei criteri e dei principi posti a base del processo di riorganizzazione dell'Ateneo orientato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo • Definizione dei criteri per il processo di rotazione degli incarichi contemperando i principi di contrasto al fenomeno della corruzione con quelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. • Strutture dell'Amministrazione Centrale investite dal processo di riorganizzazione • Strutture didattico scientifiche investite dal processo di riorganizzazione • Risorse del fondo accessorio destinate all'incentivazione dei processi e/o progetti ritenuti strategici • Aumento delle posizioni apicali per rendere coerente l'organizzazione ai principi di responsabilizzazione, autonomia e crescita professionale
	V.2.2. Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità	• Revisione del programma di formazione per garantire a tutto il personale una crescita e un aggiornamento professionale coerente al ruolo ricoperto e in linea con l'organizzazione stabilita

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
	V.2.3. Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili quali team manager finalizzata a un orientamento all'utenza	• Percorsi formativi per i responsabili delle strutture per la gestione ottimale delle risorse in funzione degli obiettivi che si intendono realizzare e per promuovere la cultura del servizio all'utenza • Mappatura delle procedure finalizzate a definire con chiarezza fasi e compiti da svolgere per la realizzazione dei servizi all'utenza
	V.2.4. Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale	• Organizzazione finalizzata ad uno specifico obiettivo strategico in maniera trasversale per processo con la previsione di una figura apicale che coordini l'intero processo in un'ottica di sistema
V.3 Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo	**V.3.1.** Implementazione di un sistema di controllo di gestione	• Implementazione del sistema di controllo di gestione • Presentazione di un report con l'articolazione dei ricavi e dei costi per centri di gestione e di spesa • Analisi dati economici per variabili chiave
	V.3.2. Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo	• Documenti di programmazione delle strutture didattico-scientifiche
	V.3.3. Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate	• Redazione di un "Bilancio sociale" quale report per esprimere il valore creato in varia forma dall'Ateno per gli stakeholder • Realizzazione di forme più evolute di accountability orientate verso l'adozione di strumenti integrati di rendicontazione (report integrato) dai quali emerga il valore creato dall'Ateneo e l'impatto delle attività svolte sul capitale finanziario, umano, intellettuale, relazione, sociale e sul territorio
V. 4 Comunicazione	**V.4.1.** Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico	• Sviluppo di un Sistema Informativo Statistico attraverso un approccio trasversale per servizio
	V.4.2. Miglioramento dei processi interni di produzione e comunicazione delle informazioni	• Sviluppo di un cruscotto informativo a supporto della Governance • Implementazione della progettazione del sito Web come strumento di informazione e comunicazione interna ed esterna
V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza	**V.5.1.** Mappatura dei processi	• Processi mappati
	V.5.2. Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo	• Processi monitorati e riprogettati con l'introduzione di misure anticorruttive
	V.5.3. Specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità.	• Eventi formativi per diffondere la cultura della legalità, etica e integrità • Organizzazione giornata della trasparenza con cadenza annuale

3. PIANO INTEGRATO

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

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

Quindi la strategia:

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

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

Tali piani devono essere coerenti quindi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università

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

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

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

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

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

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

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

Obiettivo A (Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema) - potenziamento dell'offerta formativa relativa a Corsi "internazionali",
Obiettivo B (Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche) - interventi per la ristrutturazione, l'ampliamento e la messa in sicurezza di aule e laboratori,
Obiettivo D (Valorizzazione dell'autonomia responsabile) - qualità degli ambienti di ricerca:

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

Di seguito si illustrano gli obiettivi individuati, le azioni poste in essere nel 2017 e le azioni programmate per il 2018 per quanto riguarda gli obiettivi A e B.
Con riferimento all'obiettivo D, si illustrano i risultati ad oggi ottenuti.

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

- **Azione B:** Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"
- **INDICATORE: A_B_1 - Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"**

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

Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione*: Banca dati dell'offerta formativa (SUA-CdS 2016/2017)*
Descrizione*: Numero di Corsi di Studio "internazionali" così come definiti all'allegato 3 del DM 635/2016 accreditati a.a. 2016/17"*

La predetta azione, che rientra negli obiettivi strategici dell'Ateneo, è a completamento dell'analoga azione già proposta nella programmazione triennale 2013-2015 i cui obiettivi sono stati pienamente raggiunti.

Si riporta di seguito la scheda di sintesi inserita nell'apposita procedura PRO3 in sede di presentazione del progetto, aggiornata considerando le azioni intraprese nel 2017 e quelle previste nel 2018.

Situazione Iniziale

L'Università Politecnica delle Marche ha 45 corsi di studio attivi nell'a.a. 2016/2017, di cui 24 corsi di laurea (I livello),18 corsi di laurea magistrale (2° livello) e 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.
L'Ateneo sta progressivamente potenziando lo sviluppo dei processi di internazionalizzazione, sia in termini di accoglienza di studenti stranieri che di mobilità dei propri studenti, sostenendo appositi programmi. Vengono, infatti, incentivati progetti di mobilità internazionale e tirocini all'estero ed è stata posta grande attenzione, negli ultimi tempi, all'offerta formativa di natura internazionale.
A questo riguardo si evidenzia come, nell'a.a. 2013/2014 l'offerta formativa in lingua straniera (inglese) fosse limitata ad un curriculum di un corso di Laurea Magistrale della Facoltà di Economia. Il processo di internazionalizzazione, anche a seguito della programmazione triennale 2013/15, è stato accelerato siglando un accordo per il conferimento del Doppio Titolo nell'ambito del Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale (classe L-18) e sono stati istituiti 3 corsi di Laurea Magistrale completamente erogati in lingua inglese:

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

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

Risultato Atteso

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

- trasformazione di corsi di laurea nazionali in corsi di laurea internazionali mediante accordi con

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

Si intende inoltre proseguire l'azione, già cominciata nel triennio precedente, mirata ad istituire lauree a doppio titolo e/o a titolo congiunto, anche nell'ambito di corsi già a vocazione internazionale, in modo da offrire sempre una più ampia possibilità di esperienze formative internazionali agli studenti dell'Ateneo.
L'internazionalizzazione dell'offerta formativa così come gli accordi sottoscritti per il rilascio del doppio titolo consentiranno anche di favorire il processo di internationalisation@home grazie all'incremento del numero di studenti stranieri. La creazione di un campus sempre più internazionale rientra tra gli obiettivi dell'Ateneo e consente di moltiplicare l'effetto dei benefici del processo di internazionalizzazione, permettendo anche agli studenti locali che non possono fare un'esperienza all'estero di stabilire relazioni con coetanei provenienti da altri mondi e culture.

Azioni Svolte nel 2017

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

- E' stato trasformato un corso di laurea nazionale in corso di laurea internazionale mediante la sottoscrizione, il 24 maggio 2017, di un accordo per il rilascio del titolo congiunto nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in Biologia Marina.
  In base all'accordo, il Corso viene qualificato come parte di un percorso di laurea di secondo livello istituito congiuntamente da un partenariato di otto atenei europei (tra i quali l'Università Politecnica delle Marche), coordinati dall'Università di *Ghent* (Belgio), e denominato "*International Master in Marine Biological Research* (IMBRSea)". La valenza internazionale del Corso di cui sopra è garantita, oltre che dalla partecipazione al partenariato internazionale ed al rilascio del titolo congiunto, anche dalla didattica erogata in lingua inglese (limitatamente a determinati moduli) e dal reclutamento di docenti stranieri in qualità di *visiting professor* per l'insegnamento di corsi specifici ufficiali.
- È stato attivato un nuovo Corso di Laurea Magistrale in *Environmental Engineering* completamente erogato in lingua inglese, presso la Facoltà di Ingegneria.
- Per garantire la sostenibilità dei Corsi, sono state svolte azioni di supporto per gli studenti italiani, in termini di potenziamento delle azioni di tutoraggio. Sono state, in particolare, svolte esercitazioni per tutti gli studenti della Facoltà di Ingegneria per raggiungere un livello equiparabile al B1. È stato inoltre potenziato il Centro Linguistico di Ateneo, con particolare riferimento all'insegnamento della lingua inglese, assumendo una unità di Personale Tecnico e Amministrativo.
- Sono state svolte attività mirate all'attrazione di studenti stranieri, quali:
  - campagna di promozione dell'offerta formativa internazionale dell'UnivPM all'estero attraverso la partecipazione a fiere ed eventi internazionali;
  - produzione di materiale pubblicitario;
  - uso della rete di partner Erasmus per promuovere i corsi internazionali;
  - benefit riservati agli studenti stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea internazionale dell'UnivPM quali l'offerta di un alloggio gratuito e 10 borse di studio per ogni corso internazionale.
- Durante l'anno sono state anche poste in essere azioni di mantenimento dei corsi di laurea internazionali, attivati nel triennio precedente, attraverso attività di promozione e comunicazione ed attraverso l'offerta di benefit e borse di studio riservati agli studenti stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea internazionale dell'UnivPM, considerando la necessità di garantire il diritto allo studio anche a studenti stranieri in condizioni economiche disagiate. È importante sottolineare che, all'interno delle 10 borse di studio previste per ogni corso internazionale (si veda il punto precedente), ve ne sono tre specificamente riservate a studenti stranieri provenienti dai Paesi in Via di Sviluppo (PVS). Si tratta di borse che l'UnivPM ha istituito a partire dall'a.a. 2015/2016 con un piccolo contributo da parte degli studenti locali, al fine di promuovere azioni di cooperazione allo

sviluppo ed educare i propri studenti alla solidarietà. Gli studenti stranieri provenienti dai PVS di norma scelgono di iscriversi ai corsi internazionali dell'Ateneo, l'ampliamento dell'offerta formativa internazionale offre pertanto un ventaglio più ampio di scelta.

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

Azioni Pianificate per il 2018

Al fine di garantire il corretto funzionamento dei Corsi, verranno realizzate le azioni poste in essere nel 2017, in particolare il reclutamento dei docenti stranieri in qualità di visiting professor ed azioni mirate all'attrazione di studenti stranieri. Oltre a proseguire la campagna di comunicazione e promozione dell'offerta formativa internazionale dell'Ateneo (attraverso la produzione di materiale informativo, la comunicazione digitale sul sito dell'Ateneo, su altri portali e sui social media, la partecipazione a fiere di settore, ecc.), l'Ateneo continuerà ad offrire borse di studio agli studenti stranieri, con particolare attenzione agli studenti che si trovano in condizioni economiche disagiate. A questi studenti verranno, inoltre, garantiti altri benefit, quali l'alloggio gratuito e l'esonero dal pagamento dei contributi universitari. Proseguiranno, inoltre, le azioni mirate a garantire la sostenibilità dei corsi internazionali attraverso azioni di supporto per gli studenti italiani.
I soggetti coinvolti nella realizzazione di queste azioni saranno, come per l'anno precedente, il Servizio Didattica e la Ripartizione Relazioni Internazionali.

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

- **Azione B:** Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori
  - **indicatore B_B_3 Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studi**

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

Legenda
N » Numeratore» Mq disponibili per l'attività didattica al 31 dicembre 2015
D » Denominatore» Studenti iscritti regolari all'a.a. 2015/2016 - come definiti nel calcolo del costo standard per studente - Sono rimodulati i tempi di laurea per gli studenti part-time.
I » Indicatore

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

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

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

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

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

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

L'obiettivo che si intende raggiungere riguarda lavori di ristrutturazione, adeguamento e messa in sicurezza di aule e laboratori con un incremento di 947 Mq e un importo complessivo di €. 1.300.000 (di cui €. 250.000 a carico dell'Ateneo e la quota restante a valere sul finanziamento MIUR);
In particolare il valore iniziale e il target finale proposti nell'obiettivo in oggetto, sono i seguenti:

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

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

Si riporta di seguito la scheda di sintesi inserita nell'apposita procedura PRO3 in sede di presentazione del progetto, aggiornata con le attività poste in essere nel 2017 e con l0integrazione di quelle pianificate per il 2018.

Situazione Iniziale

L'Università Politecnica delle Marche ha 45 corsi di laurea attivi nell'a.a. 2016/2017, di cui 24 lauree (I livello), 18 lauree magistrali (2° livello) e 3 corsi di laurea a ciclo unico per un numero complessivo di 10917 studenti iscritti regolari all'AA 2015-16 (fonte: PRO3).
La didattica viene erogata utilizzando più plessi, alcuni di recente realizzazione o ristrutturazione. La superficie di tali plessi dedicata ad aule, laboratori didattici (esterni ai singoli dipartimenti) e biblioteche è pari a 23.821 mq. Tale superficie si articola in 18433 mq per aule, 1127 mq per laboratori didattici, 4261 mq per Biblioteche. All'interno dei dipartimenti vi sono ulteriori spazi di laboratorio dedicati in forma mista alla ricerca ed alla didattica ed aule ad uso interno.
L'ateneo ha una dotazione strutturale, utile allo svolgimento dell'attività didattica, di alto livello.
L'indicatore "strutture" utilizzato dal CENSIS e dato dal N° posti aula/N° iscritti (STD1), N° posti biblioteca / N° iscritti (STD2), N° posti laboratori scientifici / N° iscritti (STD3) è particolarmente elevato. Grazie a tale dotazione l'ateneo si è collocata al 4° posto nella classifica degli atenei di media dimensione ed al 7° posto tra gli atenei a livello nazionale (Fonte: Relazione generale di Ateneo 2015).
Per garantire tale collocazione l'ateneo ha investito significativamente sulla modernizzazione del proprio patrimonio edilizio, nonostante la regione e le città nella quale si collocano le strutture dell'Università Politecnica delle Marche sia stata colpita a più riprese da eventi calamitosi che hanno apportato danni specifici al patrimonio edilizio dell'ateneo (sisma 1972; frana quartieri Ancona 1982; sisma 1997; sisma 2016).
Di particolare impatto per l'ateneo è stata la frana che ha interessato due quartieri della città di Ancona. In seguito a tale evento il plesso ospitante la Facoltà di Medicina è stato considerato inagibile ed è stato pertanto necessario in brevissimo tempo realizzare un nuovo plesso. Il plesso per alcuni anni è stato sede della facoltà di Medicina. A seguito della costruzione del nuovo complesso per Medicina in tale plesso è stata insediata la Facoltà di Agraria (ora Dipartimento D3A).
L'ultimo sisma, seppur con epicentro tra Norcia e Preci, ha portato a danni ulteriori su strutture in uso da parte dell'Ateneo. Nello specifico l'edificio sede del Rettorato è oggi non utilizzato in relazione alla necessità di interventi sulle strutture in seguito ai danneggiamenti intervenuti con l'ultimo terremoto.
Proprio le caratteristiche del territorio e le particolari vicissitudini rendono gli organi dell'ateneo particolarmente attenti alla conduzione di verifiche periodiche sullo stato di salute dei propri fabbricati al fine di garantire adeguata sicurezza agli studenti che frequentano tali spazi.
In particolare a seguito di verifiche condotte nel 2015 è risultata evidente la necessità di dare luogo ad importanti interventi di ristrutturazione del plesso di Agraria con la necessità di chiusura (Decreto Rettorale n.241 del 23 marzo 2015) delle aule e dei laboratori didattici, con conseguente decremento delle dotazioni infrastrutturali dell'ateneo e pertanto si sono programmate per il triennio 2016-2018 azioni volte alla realizzazione di nuove aule e laboratori didattici. Nello stesso tempo si sono programmati una serie di interventi volti alla ristrutturazione di aule e laboratori didattici esistenti, anche in altri plessi (Scienze, Medicina, Ingegneria), al fine di garantire anche in tali spazi adeguali livelli di sicurezza e confort.
Si pone pertanto la necessità per l'ateneo, in una ottica programmatoria, di dare luogo ad interventi utili a riportare la dotazione infrastrutturale ai livelli che lo hanno sempre posto ai primi posti delle classifiche nazionali.

Risultato Atteso

L'obiettivo che si intende raggiungere riguarda l'incremento della dotazione infrastrutturale dell'ateneo relativamente agli spazi per aule, laboratori didattici e la riqualificazione funzionale di spazi dedicati all'attività didattica (aule, laboratori, biblioteche) ai fini dell'ottenimento di adeguati livelli di sicurezza e confort.
Gli interventi previsti in termini di incremento della dotazione infrastrutturale, divisi per plesso, sono i seguenti:
1. Realizzazione di nuove aule e laboratori didattici all'interno del plesso di Agraria mediante interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria dell'intero plesso;
2. Realizzazione di nuovi laboratori didattici all'interno del plesso di Scienze;
3. Realizzazione di nuove aule didattiche (informatica) presso il plesso della Facoltà di Ingegneria; Gli interventi previsti in termini di riqualificazione della dotazione infrastrutturale sono i seguenti:

1. Aule e laboratori didattici presso il plesso di Medicina (adeguamento laboratori didattici ai fini della sicurezza e condizionamento di 5 aule);
2. Aule e spazi biblioteca presso il plesso di Ingegneria (adeguamento per la sicurezza di alcune aula e condizionamento di aule e biblioteca). Tali attività nel complesso porteranno ad un aumento della dotazione infrastrutturale delle aule e dei laboratori didattici pari a ca. il 4% (incremento della superficie destinata ad aule e laboratori) ed alla riqualificazione di ulteriori spazi pari a ca. il 14% della dotazione infrastrutturale attuale di ateneo.

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

Azioni Svolte nel 2017

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

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

I 4 interventi sopra descritti hanno comportato l'aggiunta complessiva di 327 mq e la riqualificazione di 554 mq.
Sono state inoltre realizzate parte delle attività relative ad opere che saranno completate nel 2018. Per ciascuno di questi lavori, di seguito, è indicata la % di completamento:

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

Sono stati parte attiva del progetto i seguenti soggetti:
- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia

- Servizio Didattica

Azioni Pianificate per il 2018

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

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

Saranno parte attiva del progetto i seguenti soggetti:
- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia
- Servizio Didattica

OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.

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

Gli obiettivi individuati dall'Ateneo sono indicati di seguito. Oltre al valore iniziale viene inserito anche il risultato conseguito nel primo anno.

- **Azione 1 - Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca**
  - **Indicatore D_1_3 - Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo**

	N	D	I
Valore iniziale UnivPM	2	**31**	0,06452

Fonte dati: Archivio docenti a.s. 2015.
Nota Sono esclusi i professori straordinari di cui all'articolo 1, comma 12, L. 230/05 e quelli nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei
Descrizione Numeratore*: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015 non già in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo*
Descrizione Denominatore*: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015*

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

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

Fonte dati: Archivio dati PRO3.

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

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

Fonte dati: dati interni.

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

- **Indicatore D_3_1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso**

	N	D		I
Valore iniziale UnivPM	5.556	417.149		**0,01332**

Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione:
Descrizione Numeratore*: CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015*
Descrizione Denominatore*: CFU conseguiti dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015*
Rilevazione dei dati*: Anagrafe Nazionale Studenti al 30/09/2016*

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

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

Fonte dati: Archivio dati PRO3.

Non sono disponibili dati relativi al 2017.

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

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

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

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

In armonia con quanto appena esposto, la Legge n. 240/2010 e successivamente il decreto legislativo n. 19/2012, accompagnato dalle Linee Guida ANVUR, hanno implementato il nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (sistema AVA) delle Sedi e dei Corsi di Studio che istituisce un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, la valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.
Il sistema Assicurazione Qualità (AQ) di Ateneo, in linea con i dettati normativi, consente all'Ateneo di assicurare e migliorare la qualità dei propri servizi e delle proprie attività nell'ambito di formazione, ricerca e applicazione diretta, valorizzazione e impiego della conoscenza (terza missione), nell'interesse di studenti, docenti, personale tecnico, personale amministrativo, alumni, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese e società civile, pubblica amministrazione, istituzioni e tutti gli altri soggetti coinvolti.

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

La politica per la qualità viene definita dagli Organi di Governo, tradotta dal Direttore Generale, dai Presidi, dai Direttori di Dipartimento e successivamente dai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio (CdS/CUCS) in obiettivi misurabili e dichiarata nel documento di programmazione integrata. La sua implementazione è monitorata e garantita dal Presidio Qualità di Ateneo, riesaminata con cadenza almeno annuale durante il Riesame della Direzione di Ateneo e, da ultimo, valutata dal Nucleo di Valutazione. La politica della qualità viene comunicata a tutti i livelli della organizzazione a cura del Rettore, al fine di aumentare la condivisione e la partecipazione attiva di tutte le parti interessate.
La politica per la qualità assume quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali ed è coerente con i requisiti descritti nel DM 12 dicembre 2016, n. 987, con le linee guida ANVUR, con la relazione del Delegato per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

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

Attraverso il sistema AQ, l'Ateneo realizza un'azione di verifica sistematica dei requisiti ed effettua un costante monitoraggio degli indicatori della valutazione periodica al fine dell'individuazione e della realizzazione di azioni di miglioramento continuo.

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

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

3.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche

(per assicurare coerenza con programmazione delle risorse economiche)

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

In questo paragrafo del piano integrato si riporta la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2017-2019 - aggiornamento 2018, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.
La tabella, presente nella pagina successiva, connette graficamente missioni, programmi e gli obiettivi strategici, nell'ambito delle cinque aree strategiche previste nel Piano Strategico.
Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, a livello di budget economico e budget degli investimenti, per ottenere i risultati programmati e permetterà, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa. Tale quadro è in linea con quanto previsto dalla normativa per la riclassificazione delle voci di spesa secondo la classificazione COFOG di II livello (art. 13, D.Lgs. 91/2011; art. 2, D.I. 21/2014).

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

PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO)	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVI STRATEGICI	BILANCIO DI PREVISIONE anno 2018	BILANCIO D'ESERCIZIO anno 2016
Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	**I.1** Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo **IV.1** Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	48.751.252,47	48.444.521,73
Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	**I.2** Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca **I.3** Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico **III.1** Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso **III.2** Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale **III.3** Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali	7.637.054,60	3.901.898,54
Sistema universitario e formazione post-universitaria	09.4	Istruzione superiore	**II.1** Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda **II.2** Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso **II.3** Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà **III.4** Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende **IV.2** Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	59.515.869,84	52.984.582,22
Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	**III.5** Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione	4.188.894,23	13.263.477,7
Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato		344.264,00	345.750,84
Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	**V.1** Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa **V.2** Crescita e valorizzazione delle risorse umane **V.3** Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo **V. 4** Comunicazione **V.5** Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza	24.266.236,61	18.360.015,41
				144.703.571,75	**137.300.246,44**

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

correlazione fra risorse ed obiettivi operativi, si è deciso di stimolare i responsabili degli uffici ad identificare la destinazione di spesa delle risorse per obiettivo strategico da perseguire. Questo passaggio è stato realizzando chiedendo di etichettare le tipologie di spese previste nello schema di budget con l'identificazione degli obiettivi strategici per i quali tali risorse saranno spese. Per il 2018, tale associazione è stata prevista solo per le richieste di budget degli uffici dell'Amministrazione Centrale attraverso l'invio dell'elenco degli obiettivi strategici dell'Ateneo.
Grazie a questa attività l'Ateneo ha provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in conformità agli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo. In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme sia alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, che alle indicazioni impartite dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi.

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

MISSIONI	PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG (II LIVELLO)	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVI STRATEGICI	Sviluppo e gestione edilizia	Didattica	Provv., Econom. e Patrim.	Relazioni con il Territorio	Salute e Sicurezza	Relazioni Internazionali	Ricerca e Innovazione	Qualità e Reg. Processi Amm.	Affari Gen. e Contratti di Appalto	Rapporti SSN e Form. Area Med.
Ricerca e innovazione	**Ricerca scientifica e tecnologica di base**	01.4	Ricerca di base	**I.1** Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo **IV.1** Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	2.389.462,053	407.360,00	23.640,00	30.000,00			1.660.000,00			
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	**I.2** Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca **I.3** Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico **III.1** Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso **III.2** Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale **III.3** Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali	2.425.849,80		24.000,00							
Istruzione universitaria	**Sistema universitario e formazione post-universitaria**	09.4	Istruzione superiore	**II.1** Garantire la sostenibilità corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda **II.2** Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso **II.3** Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà **III.4** Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende **IV.2** Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	4.609.114,62	6.064.350,00	65.600,00	266.500,00		4.406.000,00	105.100,00		220.000,00	12.066.000,00
Tutela della salute	**Assistenza in materia sanitaria**	07.3	Servizi ospedalieri	**III.5** Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione										
Servizi generali	**Indirizzo politico**	09.8	Istruzione non altrove classificato											
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	**V.1** Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa **V.2** Crescita e valorizzazione delle risorse umane **V.3** Migliorare la sostenibilità degli obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo **V. 4** Comunicazione **V.5** Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza	8.044.822,53		3.516.360,00	227.000,00	368.050,00		196.900,00	24.500,00	140.000,00	
					17.469.249,00	**6.471.710,00**	**3.629.600,00**	**523.500,00**	**368.050,00**	**4.406.000,00**	**1.962.000,00**	**24.500,00**	**360.000,00**	**12.066.000,00**

3.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane

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

La positività della programmazione delle risorse umane emerge dalle buone performance dell'Ateneo in rapporto sia al dato complessivo nazionale sia a quello delle università del centro Italia. Nello specifico nonostante il perdurare del blocco del turn over l'Ateneo, grazie ad un fattore premiante derivante dalla solidità del bilancio, riesce comunque a ridurre i limiti alle assunzioni. Rispetto a una previsione del budget assunzionale per l'80% del turn over, è stato assegnato all'Ateneo un contingente assunzionale, corrispondente al 100,42% della spesa relativa al personale cessato dal servizio nell'anno 2016 Il tutto con i principali indicatori di bilancio, legati alla capacità assunzionale, positivi. Nello specifico, relativamente al 2017 (dati bilancio 2016), il rapporto fra entrate complessive nette (FFO + contribuzione studentesca) e uscite (spese per il personale) è del 68,06% e quindi inferiore all'80% previsto dalla normativa vigente; il livello di indebitamento è pari a 0; l'indicatore di sostenibilità finanziaria -I SEF-è positivo ed in crescita (1,20 nel 2016).

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

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

Capacità che l'Ateneo intende perseguire anche nel futuro come emerge dall'individuazione, nell'ambito degli obbiettivi definiti dalla programmazione ministeriale 2016/2018 (ex D.M. 635/2016) ed ulteriormente recepito nella programmazione strategica 2017/2019, con l'indicatore D_1_3 finalizzato all'incremento della proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo.

Nell'ambito specifico della pianificazione delle risorse umane l'Ateneo ha definito un piano di reclutamento del personale tecnico amministrativo per il triennio 2016-18 per un totale di n. 33 unità pari a 9,95 punti organico, di cui 3,35 p.o., derivanti da parte del contingente 2016 (Consiglio di Amministrazione del 16.9.2016). Tale programmazione si basa su:

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

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

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

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

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

3.1.5. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza

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

Come già detto, la pianificazione richiesta agli Atenei con l'adozione del piano integrato mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione), tenendo conto degli obiettivi strategici pluriennali nonché della programmazione economico finanziaria.
"L'esigenza della prima forma di integrazione deriva direttamente dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Questo legame, al di là dello specifico dettato normativo, appartiene alla cultura e all'identità della ricerca, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza".
L'esigenza della seconda forma di integrazione si fonda sul necessità di ritenere indissolubile il legame tra performance amministrativa, programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria dello stesso, in modo da garantire la coerenza e la sostenibilità degli obiettivi che l'istituzione pubblica si prefigge.
Tale previsione sembra allinearsi perfettamente a quanto lo stesso Piano Nazionale Anticorruzione ha sempre sollecitato: uno stretto collegamento del Piano Triennale di prevenzione della corruzione con il Piano della Performance, sotto due profili: a) le politiche sulla Performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti.
Tali istanze hanno poi ricevuto nuovo impulso legislativo per effetto del d.lgs. 97/2016 («Recante revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche») nonché per effetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2016.
In particolare, i Piani triennali che le pubbliche amministrazione devono adottare assumono un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo, che viene coinvolto in modo diretto nella determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione.
Si evidenzia che sul tema della necessaria integrazione tra programmazione strategica, economico-finanziaria, di performance, di prevenzione della corruzione e della trasparenza degli Atenei, l'Anac è intervenuta recentemente con il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.
In data 22.11.2017 è stato infatti approvato il Piano Nazionale Anticorruzione per l'anno 2017 con la delibera n.1208 del 22.11.2017 dell'Anac. Il nuovo PNA contiene una sezione dedicata alla istituzioni universitarie, che costituisce il risultato del confronto che l'Anac ha avviato con gli attori del sistema (Miur, Crui, Codau, CUN, CNRG e CNSU) al fine di ottenere utili contributi per la redazione della stessa.
In tale sezione viene riconosciuto come le Università sono esposte al rischio di influenze e interferenze improprie come tutte le altre amministrazioni pubbliche, ma anche a particolari derive legate alle peculiarità delle stesse università, tra le quali anche l'autogoverno.
Si rinvia al Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza contenuto nella sezione 5 del presente documento, l'esame più dettagliato dei contenuti del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.
In tale sede si rileva che l'Anac nel PNA 2017 pur rilevando la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività di ogni Ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria, sottolinea tuttavia l'importanza che il P triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo l'Anac "alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPCT, segnala l'esigenza di superare l'impostazione seguita da alcune università di predisporre un unico piano (definito come "Piano Integrato"), in quanto al PTPCT sono correlate forme di gestione e responsabilità differenti rispetto ad ogni altro strumento di programmazione e la necessità di identificare chiaramente misure in funzione anticorruttiva".

Nel prendere atto che sembra esservi una carenza di coordinamento tra l'impostazione richiesta alle università dall'Anac e quella richiesta alle stesse dall'ANVUR, si evidenzia che a partire dall'anno 2016, la scelta di questo Ateneo, al pari di molti altri, su chiara e univoca sollecitazione dell'ANVUR, è stata quella di predisporre un unico documento di programmazione integrata (appunto il c.d. Piano Integrato) nel quale evidenziare la azioni programmate nell'arco del triennio in tema di performance e di prevenzione della corruzione e di trasparenza, sulla base delle linee strategiche individuate dagli organi di governo e nel rispetto della programmazione economico-finanziaria.
Tale impostazione, che ha per altro comportato un significativo impegno da parte delle diverse componenti accademiche, ed è il risultato di lungo e approfondito confronto tra le stesse, ad avviso di questo Ateneo risponde alla esigenza di coordinare in modo effettivo, condiviso e realmente realizzabile le varie azioni programmate e rappresenta la giusta direzione verso quale tendere.
Tale scelta non significa peraltro che, all'interno del documento di programmazione integrata, sia stato dato meno rilievo o non sia stata riconosciuta la specificità della programmazione delle misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.
Al contrario, al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata riconosciuta una compiuta autonomia all'interno del documento di programmazione integrata, dando in tal modo specifico rilievo alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza; queste infatti vengono programmate in sede di panificazione strategica (come è corretto che sia), e poi vengono inserite, in sede di Documento di programmazione integrata, con l'indicazione delle modalità e dei tempi di realizzazione della stesse da parte dei singoli uffici, coordinandole in tale maniera con gli obiettivi organizzativi di performance richiesti agli uffici stessi nel triennio di riferimento.
Come già detto, l'Università Politecnica delle Marche ha già avviato questa integrazione a partire dal triennio 2014-2016, ossia da quando gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza vengono inseriti nel Piano della Performance.
Nell'anno 2016, la programmazione delle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata rappresentata in un unico documento e inclusa nel Piano Integrato 2016.
Con la Programmazione strategica per il triennio 2017 - 2019, gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono stati inseriti tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo nell'ambito dell'Area della cultura organizzativa e amministrativa.
Le azioni a tal fine previste, individuate anch'esse nel Piano Strategico, sono:
- la mappatura dei processi in funzione dell'analisi del rischio e finalizzata all'individuazione degli eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "maladministration";
- l'attività eventuale di riprogettazione dei processi mappati con l'introduzione di misure anticorruttive "tarate" alle specifiche esigenze riscontrate.
- l'attività di formazione (trasversale alle altre) che va utilizzata come strumento di promozione della cultura della legalità e dell'integrità, anche in considerazione del fatto che una maggiore consapevolezza sulla correttezza delle procedure da parte degli attori delle stesse allontana il pericolo della commissione di atti corruttivi.
Per una analitica esposizione delle azioni programmate si rinvia al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2018-2020 contenuto nella sezione 5 del presente documento.

3.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

scientifiche) si è avviato un percorso sperimentale con altri Atenei per lo sviluppo di specifiche competenze organizzative basate sui processi.
In base a tale approccio, i principi guida nella definizione della nuova organizzazione sono:

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

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

Infine, sempre nell'ottica di una visione programmata di organizzazione delle risorse, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16/9/2016 ha definito una prima programmazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo per il triennio 2016-2018 che tiene conto delle necessità di personale sia in rapporto al turn over che alla definizione dei nuovi modelli organizzativi.

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

3.1.7. Integrazione tra Piano Strategico e Benessere organizzativo

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

Le indagini di clima costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo, anche se le recentissime innovazioni normative pongono le predette indagini in una visione più ampia quale possibile strumento di valutazione della performance organizzativa.
Negli scorsi anni sono state condotte varie indagini di clima: una curata dal Comitato Pari Opportunità/CUG (Comitato Unico di Garanzia) che ha rilevato l'opinione del personale sul sistema di valutazione e una curata dalle organizzazioni sindacali propriamente rivolta al benessere organizzativo. Parallelamente i datori di lavori dell'Ateneo secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 hanno valutato i rischi stress lavoro-correlato per gruppi omogenei di persone.
Nel corso dell'anno 2017 si sono tenuti i due incontri, come previsto nel Documento di programmazione Integrata 2017 – 2019, sulle tematiche relative benessere organizzativo, con lo scopo di fornire agli organi preposti una visione complessiva delle eventuali problematicità e delle possibili azioni da intraprendere, realizzati come di seguito:

1° INCONTRO 10 MAGGIO 2017 ORE 15,30 - FACOLTÀ ECONOMIA G. FUÀ AULA B:
La cultura del benessere lavorativo : pari opportunità e contrasto alle discriminazioni di genere. vincoli e vantaggi. (Evento formativo organizzato dal CUG UnivPM in collaborazione con la Consigliera di Parità per la Provincia di Ancona e che ha coinvolto la direzione generale, il Rettore, le OOSS-RSU dell'Ateneo e tutto il personale tecnico-ammnistrativo);
2° INCONTRO 20 NOVEMBRE 2017, ORE 9:30-13:30, PRESSO L'AULA 160/3 DELLA FACOLTÀ DI INGEGNERIA
Corso di aggiornamento in materia di Stress lavoro-correlato, tenuto da una psicologa presso l'Azienda OU Ospedali Riuniti – Ancona. (l'evento/corso ha riguardato tutte le figure coinvolte nella gestione della sicurezza, il coordinatore del Nucleo di valutazione, i componenti la struttura di supporto al Nucleo di valutazione; i componenti CUG UnivPM).

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

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

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

Il gruppo di lavoro avrà quindi il compito di:

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

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

Tale aggiornamento è stato realizzato in ottemperanza alla **Legge 6 novembre 2012, n. 190** recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*" e sulla base delle indicazioni fornite dall'ultimo **Piano Nazionale Anticorruzione** predisposto dall'Anac con delibera n. 1208 del 22.11.2017 (oltre che sulla base delle indicazioni fornite dai precedenti atti in materia [1]).

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

5.1. Quadro normativo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Al quadro normativo più recente appena citato, devono aggiungersi tutti i provvedimenti normativi intervenuti nel corso dell'anno 2016, già esaminati nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2017-2019, e che continuano a indirizzare le azioni programmate dall'Università per il triennio 2018-2010.

OGGETTO E FINALITA'

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

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

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

5.2. ANALISI DEL CONTESTO

Nella predisposizione del Piano triennale è statuito che le pubbliche amministrazioni debbano attenersi a quanto prevede il Piano Nazionale Anticorruzione che appunto fornisce indicazioni utili ad individuare e programmare le attività di prevenzione della corruzione, prime tra tutte **l'analisi del grado di rischio** al quale sono esposti i procedimenti di competenza delle amministrazioni stesse.

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

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

5.2.1. Analisi del conteso esterno.

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

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

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

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

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

5.2.2. Analisi del contesto interno

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda infine eventi di corruzione nel senso ampio considerato nel Piano Nazionale Anticorruzione o ipotesi di reato, si segnala che nel corso dell'anno 2017 non sono pervenute segnalazioni che prefigurano responsabilità disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi, né sono stati avviati procedimenti disciplinari per fatti penalmente rilevanti a carico dei dipendenti.

5.3.I Soggetti

Gli organi di indirizzo politico.

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

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

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

[2] Dalla relazione per l'anno 2017 del Direttore Generale

corruzione.

Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

decentrata o di ciascun Centro di Ateneo:

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

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

All'interno dell'Università Politecnica delle Marche, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza non dispone di un ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo allo stesso, bensì di una unità di personale di categoria D a supporto. Tuttavia è stata creata già nel corso dell'anno 2015 una rete di Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Presso le strutture didattico – scientifiche, quali Referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione sono stati nominati i Direttori di Dipartimento e i Presidi delle Facoltà, coadiuvati dai rispettivi responsabili amministrativi; per l'Amministrazione centrale sono stati nominati Referenti i Capi Divisione e i Capi Centro.

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

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

Inoltre, l'art. 1 comma 41 della legge 190/2012 prevede che i **responsabili dei procedimenti** e titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale. Tale segnalazione dovrà avvenire tempestivamente e dovrà essere effettuata direttamente al Responsabile della prevenzione della corruzione.
Sono tenuti altresì a partecipare all'attuazione del presente Piano tutti **i dipendenti** dell'Università, osservando le misure di prevenzione contenute nello stesso e segnalando le situazioni di illecito di cui siano venuti a conoscenza nell'esercizio dei loro compiti, nonché i casi di personale conflitto di interessi in cui dovessero venirsi a trovare.

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

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

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

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

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

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

5.4.L'ATTIVITA' DI ANALISI DEL RISCHIO

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

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

La Mappatura dei processi

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

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

Si è già evidenziato come vi sia un generalizzato ritardo di tutte le pubbliche amministrazioni su questo aspetto, ritardo che l'Anac stessa ricollega ad una oggettiva difficoltà riscontrata tra gli operatori di autoanalisi organizzativa, per far fronte alla quale si è proposta di affiancare le amministrazioni in questa operazione.

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

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

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

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

5.4.1. Le aree di rischio

La legge 190/2012 ha già individuato quattro aree di rischio ritenendole comuni a tutte le amministrazioni e che riguardano: i processi finalizzati all'acquisizione e progressione del personale; i processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio

pubblici; i processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario e con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

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

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

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

Ricerca

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatori:

- Contatti personalizzati verso ricercatori
- Referenti specializzati per area scientifica

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

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

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

La didattica

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

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

Al riguardo si segnala che la comunità accademica si è altresì dotata di un codice etico, quale insieme di principi e valori accettati e condivisi da tutti i soggetti che operano nell'Università, quali la trasparenza, l'imparzialità, il rispetto e la correttezza, la libertà accademica, le pari opportunità, la tutela della proprietà intellettuale, il rifiuto del nepotismo, la rimozione del conflitto di interessi.

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

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

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

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

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

L'imparzialità dei docenti e del personale universitario

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La partecipazione delle Università agli enti esterni

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

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

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

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

Riguardo a tali osservazioni si segnala quanto segue.

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

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

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

della situazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.5. L'ATTIVITA' DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO

L'attività di trattamento del rischio è la fase tesa ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale fase, le amministrazioni non devono limitarsi a proporre astrattamente delle misure, ma devono opportunamente scadenzarle a seconda della priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

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

attuazione o meno delle misure programmate.

L'attività di trattamento del rischio nel 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione

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

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

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

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

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

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

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

5.6.LA TRASPARENZA

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

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

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

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

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

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

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

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

Il lavoro svolto

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

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

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

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

Tutte le pagine sono realizzate ed adeguate alle "Linee Guida Siti Web" in relazione alla trasparenza e ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, al loro aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. Nel corso del triennio si provvederà ad adeguare le eventuali parti non ancora conformi.

Per ogni informazione pubblicata viene individuato l'anno e il periodo di riferimento e sarà inoltre corredato dalla storia delle revisioni, che contenga la data di pubblicazione e le caratteristiche di ogni revisione.

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

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

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

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

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

Dati ulteriori

Nella sezione dati ulteriori l'Ateneo ha già pubblicato diverse informazioni.
Sono altresì pubblicati i dati sulle "auto blu" e sulla banca dati della ricerca.
In particolare la banca dati della ricerca è sistema informativo web-based sulle competenze presenti nell'Università e sulle attività di ricerca in corso accessibile on-line anche dall'esterno.

Il servizio offre la possibilità di interrogare il database delle competenze e delle attività di ricerca che l'Università Politecnica delle Marche presenta e svolge all'interno delle sue strutture. Ai fini della ricerca, si può segnalare la Struttura di ricerca oppure, in alternativa, il termine o l'argomento della ricerca e i risultati vengono presentati secondo la seguente classificazione:

- **Strutture di Ricerca**: elenco di tutte le strutture di ricerca (Dipartimenti ed Istituti) che presentano nei loro progetti e/o nei loro gruppi di ricerca il termine inserito;
- **Progetti di Ricerca**: elenco di tutti i progetti di ricerca avviati e/o conclusi che presentano nel loro ambito scientifico il termine inserito;
- **Docenti**: elenco di tutti i docenti e ricercatori che presentano, nella descrizione del loro ambito di lavoro, il termine inserito.

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

Nel corso di validità del presente Piano, in ossequio ai suggerimenti dell'Anac al riguardo l'Ateneo procederà a

pubblicare ulteriori dati, anche alla luce di quelli che saranno gli esiti della prima applicazione del diritti di accesso civico generalizzato.

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

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dell'unità di personale all'uopo dedicata.
Si prevede di realizzare un incontro infrannuale con i Referenti dedicato alla verifica sullo stato di attuazione delle misure, anche al fine di intervenire con opportuni e tempestivi correttivi laddove emergessero criticità. Di tale incontro verrà dato riscontro al Nucleo Interno di Valutazione.

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

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

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

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

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

PIANO OBIETTIVI OPERATIVI 2018-2020 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica I - Ricerca Scientifica									
Obiettivo Strategico I.1	**I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo**								
I.1.1	**I.1.1 Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli asesgnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose**								
	obiettivi operativi								
I.1.1.K1	Erogazione corso di formazione ai dottorandi sul diritto di autore, licenze, politiche editoriali riviste e utilizzo banche dati	Numero dei corsi organizzati	N° di giornate di formazione erogate in un anno solare	0	1	1	-	Divisione Didattica	Centro Ateneo Documentazione
I.1.2	**I.1.2 Sviluppo sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo**								
	obiettivi operativi								
	Si rinvia agli Obiettivi Operativi III.1.2.K1 e K2								
I.1.3	**I.1.3 Valorizzare i migliori paper scientifici attraverso la comunicazione istituzionale**								
	obiettivi operativi								
I.1.3.K1	Sviluppo delle potenzialità del sistema IRIS tramite il collegamento con le banche dati bibliografiche (Web of Science e SCOPUS) per le tipologie di pubblicazioni indicizzate (per la maggior parte articoli in rivista, con una quota minore di contributi in atti di convegno e contributi in volume)	% record aggiornati di IRIS		5%	80-90% record aggiornati	100% record aggiornati	-	Divisione Ricerca e Innovazione	Centro Ateneo Documentazione Centro Servizi Informatici
I.1.4	**I.1.4 Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati**								
	obiettivi operativi								
I.1.4.K1	Connettività IPv6 su una rete di test prima e sull'intero backbone di Montedago	Connettività IPv6	Realizzazione dello step di progetto	Realizzazione rete locale IPv6 dedicata al progetto di monitoraggio sismico/strutturale	Implementazione della connettività IPv6 sul backbone di Montedago	Raggiungibilità dei servizi UNIVPM anche su stack IPv6	-	Centro Servizi Informatici	
I.1.4.K2	Gestione contabile dei progetti vincitori dei bandi "Progetti strategici di Ateneo"	% progetti monitorati		100%	CHIUSO			Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
I.1.4.K3	Miglioramento delle procedure per la presentazione dei progetti strategici di Ateneo e dei progetti di ricerca di Ateneo	Aggiornamento bando PSA, FAQ e sistema di presentazione online Aggiornamento bando RSA, predisposizione FAQ e miglioramento sistemazione di presentazione on line		100%	CHIUSO			Divisione Ricerca e Innovazione	Centro Servizi Informatici

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico I.2	**I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca**								
I.2.1	**I.2.1 Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call**								
	obiettivi operativi								
I.2.1.K1	Informazioni personalizzate verso ricercatori e gruppi di ricerca	N. comunicazioni da inviare via mail		N. 150 comunicazioni	60	70	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
I.2.2	**I.2.2 Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi**								
	obiettivi operativi								
I.2.2.K1	Redazione di un vademecum procedurale di supporto alle fasi di preparazione del contratto.	Redazione del vademecum procedurale		-	1	aggiornamento	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
I.2.2.K2	Redazione di un manuale per la stesura di proposte di finanziamento	Redazione del manuale		-	-	1	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
I.2.3	**I.2.3 Attrazione dei professori assunti non già in servizio presso l'Ateneo (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4).**								
	obiettivi operativi								
I.2.3.K1	Attrazione dei professori assunti non già in servizio presso l'Ateneo (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4)	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Professori esterni assunti / n.totale professori assunti	29,16%	20%	-	-	Divisione Risorse Umane	
Obiettivo Strategico I.3	**I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico**								
1.3.1	**I.3.1 Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un'ottica di interdisciplinarietà**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								
I.3.2	**I.3.2 Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
	Area strategica II - Offerta formativa e diritto allo studio								
Obiettivo Strategico II.1	**II.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda**								
II.1.1	**II.1.1 Potenziamento dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture**								
	obiettivi operativi								
II.1.1.K1	Revisione delle procedure del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) riguardanti l'Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA), in base alle nuove Linee Guida AVA Anvur, pubblicate il 22 dicembre 2016.	Adeguamento indicatori e revisione procedura informatica della somministrazione questionari valutazione didattica studenti	Il completamento delle 4 fasi indicate determina il raggiungimento del target del 60% associato all'indicatore.	30%	60%	100%	-	Divisione Statistica e di Valutazione	
		Adeguamento del ruolo del Nucleo di Valutazione e del sistema di valutazione interna.	Il completamento delle 3 fasi indicate determina il raggiungimento del target del 100% associato all'indicatore.	60%	100%	-	-	Divisione Statistica e di Valutazione	
II.1.1.K2	Revisione delle procedure del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) riguardanti l'Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA), in base alle nuove Linee Guida AVA Anvur del 10.08.2017	N. procedure completate	Procedura completata	Revisione della procedura di Riesame Annuale e Ciclico del CdS	Revisione tabella della Progettazione dei CdS	Revisione Istruzione Operativa AQ	-	Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi	
II.1.2	**II.1.2 Programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								
Obiettivo Strategico II.2	**II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso**								
II.2.1	**II.2.1 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà**								
	obiettivi operativi								
II.2.1.K1	Azioni di comunicazione nei confronti degli studenti sulle opportunità offerte attraverso partecipazione a saloni di orientamento, incontri nelle scuole, open day presso Univpm	N. eventi di orientamento		>30	mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	Ufficio Relazioni con il Territorio	Centro Servizi Informatici

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico II.3	**II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà**								
II.3.1	**II.3.1 Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell'accesso agevolato ai CdS**								
	obiettivi operativi								
II.3.1.K1	Revisione processi collegati alla contribuzione studentesca	Percentuale di revisione della procedura	percentuale di realizzazione	50%	80%	100%		Divisione Didattica	
II.3.2	**II.3.2 Rafforzare ed estendere il tutorato**								
obiettivi operativi									
II.3.2.K1	Revisione delle procedure relative al tutorato	Procedura informatizzata	Centro Servizi Informatici	1	CHIUSO			Divisione Didattica	Centro Servizi Informatici
II.3.3	**II.3.3 Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori**								
obiettivi operativi									
II.3.3.K1	Miglioramento connettività Wi-Fi	Numero di dispositivi connessi alla rete wireless / banda utilizzata per la connettività wireless	Rilevazione numero di apparati connessi in situazioni di picco di utilizzo	4000	Incremento del 10% rispetto al 2017	Incremento del 10% rispetto al 2018	-	Centro Servizi Informatici	Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia
II.3.3.K2	Svecchiamento dotazioni informatiche (pc, switch, nas, ecc…) - Omogeneizzazione della user experience - Garanzia di affidabilità	1. Numero di aule aggiornate (dal 2018) 2. Ore effettive disponibilità attrezzature per anno / Ore totali apertura laboratori per anno (2017)	Numero di aule aggiornate su un totale di 12	1. N.4 2. 98%	7	10	12	Centro Servizi Informatici	
II.3.3.K3	Lavori di ristrutturazione, adeguamento e messa in sicurezza di aule e laboratori (DM 635/2016)	Incremento mq per studente iscritto entro la durata normale dei Corsi di Studio di aule, Laboratori e Sale di Lettura	Incremento mq di aule, Laboratori e Sale di Lettura diviso il n. studenti iscritti	2,182 mq/studente	2,268 mq/studente			Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia	
II.3.3.K4	Analisi della vulnerabilità sismica degli edifici UNIVPM destinati ad alloggi per studenti	Completamento della Fase Semestrale Prevista	Fese Semestrale / n. fasi annuali	NUOVO OBIETTIVO	1	1		Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia	
II.3.3.K5	Implementazione Software Papercut nelle aule informatiche di Ateneo	Realizzazione del progetto	Percentuale di realizzazione del progetto	NUOVO OBIETTIVO	100%	-	-	Centro Servizi Informatici	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.3.4	**II.3.4 Migliorare l'interazione con gli studenti**								
	obiettivi operativi								
II.3.4.K1	Revisione processi collegati alle procedure relative alle collaborazioni studentesche	Percentuale di revisione della procedura	percentuale di realizzazione	90%	100%			Divisione Didattica	
II.3.4.K2	Dematerializzazione della domanda di ammissione all'esame di abilitazione	Percentuale di domande	domande dematerializzate/domande totali	90%	100%			Divisione Didattica	
II.3.4.K3	Revisione Documentale degli output di ESSE3	N. certificazioni Attivazione della procedura		10%	50%	100%		Divisione Didattica	
II.3.4.K4	Implementazione dei servizi PagoPA per gli studenti UnivPM	Volumi incassi tramite PagoPA integrati (dal 2018) % studenti che possono usufruire dei nuovi strumenti di pagamento PagoPA (2017)	Volumi incassi PagoPA con integrazione / Totale volume incassi da PagoPA	0 95%	25%	75%	100%	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	Centro Servizi Informatici Divisione Didattica
II.3.4.K5	Dematerializzazione domanda di immatricolazione ai corsi di dottorato	N. domande		10%	100%	-	-	Divisione Didattica	
II.3.4.K6	Immatricolazione on-line alle Scuole di Specializzazione (obiettivo operativo triennale 2017-2019 "Immatricolazione on-line ai Master ed alle Scuole di Specializzazione")	Implementazione della domanda di immatricolazione on-line "leggera" nelle Scuole di specializzazione. Per "leggera" si intende che necessita della stampa del modello compilato on-line da sottoscrivere e consegnare alla Segreteria dell'Ufficio Scuole di Specializzazione, Master e Corsi di perfezionamento di Area Medica.	Completamento della fasi previste	Implementazione della domanda di immatricolazione on-line "leggera" in un Master di I livello a ciclo continuo.	100%	100% dematerializzazione della domanda di immatricolazione on-line nelle Scuole di specializzazione e nei Master	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Scuole di Specializzazione, Master e corsi di perfezionamento di Area Medica	Divisione Didattica
II.3.4.K7	Predisposizione del Regolamento delle Scuole di specializzazione	Costituzione del gruppo di lavoro ed analisi del Regolamento con implementazione delle eventuali modifiche richieste. Sottomissione del Regolamento all'approvazione degli organi competenti.	Completamento della fasi previste	Definizione dei contenuti specifici del Regolamento delle Scuole di specializzazione.	100%	-	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Scuole di Specializzazione, Master e corsi di perfezionamento di Area Medica	
II.3.4.K8	Produzione e pubblicazione del Syllabus utilizzando strumenti messi a disposizione dall'infrastruttura U-GOV	Servizi offerti agli studenti tramite sito web: corsi di laurea con programmi pubblicati	Pubblicazione Syllabus per Facoltà	Pubblicazione Syllabus dei corsi di Scienze ed Agraria, Economia ed Ingegneria	Pubblicazione Syllabus dei corsi di Scienze ed Agraria, Economia, Ingegneria e Medicina	-	-	Centro Servizi Informatici	Presidenze di Facoltà Nuclei didattici
II.3.4.K9	Servizi offerti agli utenti attraverso il sito web: realizzazione di un sistema per il reperimento delle informazioni da parte degli studenti	% di realizzazione del sistema	N.fasi realizzate / totale delle attività previste per la realizzazione del progetto	30%	70%	100%	-	Centro Servizi Informatici	
II.3.4 K10	Rilascio Diploma Supplement tramite area riservata studente	N° certificazioni	Rapporto certificati emessi in segreteria/Rilascio automatico	NUOVO OBIETTIVO	10%	40%	90%	Divisione Didattica	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.3.4.K11	Realizzazione App di ateneo per dispositivi smartphone e tablet	numero rilasci applicazione	numero di nuove release dell'applicazione inserire negli store Apple / Google Play effettuate nell'anno	NUOVO OBIETTIVO	1	2	2	Centro Servizi Informatici	Ufficio Relazioni con il territorio
II.3.4.K12	Implementazione SPID Gateway CINECA	% applicazioni che supportano SPID	% applicazioni con spid attivo rispetto al totale delle applicazioni attivabili con SPID	NUOVO OBIETTIVO	10%	30%	60%	Centro Servizi Informatici	
II.3.4.K13	Rinnovo portale web e portali di facoltà e dipartimento	Realizzazione del progetto	% realizzazione del progetto	NUOVO OBIETTIVO	100%	-	-	Centro Servizi Informatici	
II.3.5	**II.3.5 Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento**								
	obiettivi operativi								
II.3.5.K1	Avviare l'utilizzo della piattaforma Moodle da parte dei docenti a contratto per la divulgazione del materiale didattico	% docenti a contratto che aderiscono alla proposta	numero docenti a contratto che aderiscono alla proposta/ numero docenti a contratto	70%	75%	80%	-	Divisione Risorse Umane	Centro Servizi Informatici
II.3.5.K2	Realizzazione nuova piattaforma e-Learning	% utenti che effettuano accesso in piattaforma	N.utenti che accedono in piattaforma / totale degli iscritti ai CdL	NUOVO OBIETTIVO	60%	75%	90%	Centro Servizi Informatici	
II.3.6	**II.3.6 Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica III - Trasferimento tecnologico e public engagement									
Obiettivo Strategico III.1	**III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso**								
III.1.1	**III.1.1 Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria**								
	obiettivi operativi								
III.1.1.K1	Iniziative ed eventi congiunti con le Associazioni di categoria ed enti sul tema innovazione	1. N. accordi 2. N. eventi con Associazioni di categoria nell'ambito degli accordi stipulati 3. N. iniziative con attori istiruzionali nell'ambito degli accordi stipulati		1. N. 4 accordi 2. N. 2 eventi 3. N. 2 iniziative	2. ≥ 2 eventi 3. ≥ 1 iniziative	2. ≥ 2 eventi 3. ≥ 1 iniziative	_	Divisione Ricerca e Innovazione	Dipartimenti
III.1.1.K2	Visite organizzate di imprese presso i laboratori dell'Ateneo	1. N. azioni di scouting interno finalizzate all'individuazione delle tematiche di ricerca 2. N. azioni di scouting esterno finalizzate all'individuazione del fabbisogno tecnologico delle imprese 3. N. viste presso laboratori dell'Ateneo		1. N. 52 scouting 2. N. 25 scouting 3. N. 14 visite	1. ≥25 2. ≥15 3. ≥2	1. ≥5 2. ≥5 3. ≥4	_	Divisione Ricerca e Innovazione	Dipartimenti
III.1.2	**III.1.2 Migliorare la banca dati della ricerca**								
	obiettivi operativi								
III.1.2.K1	Sviluppo della nuova Banca Dati della Ricerca	1.Sviluppo della nuova versione della BDR con adattamento a nuova piattaforma DRUPAL 2.Integrazione nuove fonti Dati 3.Test della nuova Banca Dati Ricerca		1. Completamento prima fase di sviluppo 2. Rimodulato 3. Effettuato test prima fase di sviluppo	1. Completamento seconda fase di sviluppo 2. N. 1 3. Test seconda fase di sviluppo	1. Manutenzione aggiornamento funzionalità 2. / 3. /	-	Divisione Ricerca e Innovazione	Centro Servizi Informatici
III.1.2.K2	Popolamento della Banca Dati della Ricerca	1. Formazione sull'utilizzo Banca Dati Ricerca 2. N. nuove attività di ricerca in Banca Dati		1. / 2. N. 400	1. 70% 2. + 400	1. / 2. +400	-	Divisione Ricerca e Innovazione	Dipartimenti Ufficio Affari Istituzionali

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico III.2	**III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale**								
III 2.1	**III 2.1 Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale**								
	obiettivi operativi								
III 2.1.K1	Valorizzazione di nuove iniziative imprenditoriali nate dalla ricerca con oggetto sociale coerente con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale	1.N. azioni di scouting interno finalizzate all'individuazione di eccellenze coerenti con i domini di specializzazione 2.N. attivazione di nuove iniziative imprenditoriali (spin-off) nei domini di specializzazione regionale 3.N. eventi di presentazione delle iniziative imprenditoriali (spin-off)		1. N. 22 azioni scouting 2. Incremento di 3 3. N. 15 eventi di presentazione	1. ≥ 10 2. +1 3. ≥ 2	1. ≥5 2. +1 3. ≥ 2	-	Divisione Ricerca e Innovazione	Dipartimenti
III 2.1.K2	Revisione del regolamento Spin-Off	1.Analisi della normativa vigente in materia di regolamentazione spin-off 2. Incontri con Uffici Omologhi degli Atenei della Regione Marche 3. Proposta di modifica del Regolamento di Ateneo per gli spin-off		1. 30% 2. / 3. /	1. / 2. 100% 3. /	1. / 2. / 3. 100%	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
III 2.2	**III 2.2 Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti)**								
	obiettivi operativi								
III 2.2.K1	Iniziative di animazione e formazione realizzate	1. Eventi organizzati in collaborazione con gli Incubatori del territorio 2. Attività di formazione rivolta ai partecipanti del Contamination Lab e agli Spin-Off incubati 3. Networking degli spin-off UNIVPM già costituiti con gli stakeholder del sistema dell'innovazione		1. N. 2 eventi 2. N. 3 eventi 3. Preparazione n. 3 eventi	1. ≥ 2 eventi 2. ≥ 3 attività di formazione 3. Attività di preparazione 60%	1. ≥ 2 eventi 2. ≥ 3 attività di formazione 3. Attività di lancio di una struttura networking 100%	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
III 2.3	**III.2.3 Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca**								
	obiettivi operativi								
III 2.3.K1	Accordi con soggetti per il miglioramento delle azioni di valorizzazione	1. Ristrutturazione sezione del portale dedicata alla Proprietà Intellettuale ed alla Brevettazione 2. Canali di pubblicizzazione esterni del portafoglio Brevetti UNIVPM 3. Contatti con soggetti terzi specializzati nella valorizzazione		1. 100% 2. Aggiornamento 3. N. 3 contatti	1. 100% 2. / 3. N. 3 contatti	1. / 2. + 1 canale 3. N. 4 contatti	-	Divisione Ricerca e Innovazione	
III 2.3.K2	Opportunità create per la valorizzazione dei risultati della ricerca finalizzate all'incremento dei ricavi generati dalle azioni di trasferimento tecnologico	1. Partecipazione ad eventi di pubblicizzazione del portafoglio di Proprietà Intellettuali 2. Contatti con soggetti terzi destinatari della valorizzazione 3. Accordi/pre-accordi con soggetti terzi destinatari della valorizzazione (licenze, cessioni)		1. N. 4 eventi 2. N. 12 contatti 3. N. 3 licenze , n. 1 cessione	1. N. 3 2. N. 10 3. N. 2	1. N. 2 2. N. 12 3. N. 2	-	Divisione Ricerca e Innovazione	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico III.3	**III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali**								
III.3.1	**III.3.1 Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali**								
	obiettivi operativi								
III.3.1.K1	Programmazione annuale delle attività di divulgazione Rafforzamento del gruppo di lavoro dedicato alle attività di divulgazione istituzionale	N. eventi istituzionali di maggiore rappresentatività		5	Mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	Mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	Mantenimento rispetto al valore iniziale di riferimento	Ufficio Relazioni con il Territorio Ufficio Segreteria del Rettore	Divisione Sviluppo e Gestione Edilizia Centro Servizi Informatici Divisione Economato, Provveditorato e Patrimonio
Obiettivo Strategico III.4	**III.4 Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dell'attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende**								
III.4.1	**III.4.1 Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement**								
	obiettivi operativi								
III.4.1.K1	Consolidare le attività formative rivolte ai laureandi/laureati finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro (Seminari di Orientamento al Lavoro, Presentazioni aziendali/Recruiting Day, anche nell'ambito di eventi specifici come Career Day, Marketplace, ecc.)	N. eventi in un anno		32	≥ 10	≥ 10	-	Divisione Ricerca e Innovazione	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico III.5	**III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCS della Regione**								
III.5.1	**III.5.1 Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d'intesa Regione Università e di conseguenza dell'Atto Aziendale dell'AOU**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								
III.5.2	**III.5.2 Prevedere una partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell'elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								
III.5.3	**III.5.3 Migliorare l'occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Strutture Didattico-Scientifiche								
III.5.4	**III.5.4 Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione**								
	obiettivi operativi								
III.5.4.K1	Definzione di un protocollo di intesa con la Regione Marche per regolamentare la materia della sorveglianza sanitaria e fisica nei confronti degli studenti e altri operatori che frequentano le strutture del SSR	Definizione bozza protocollo operativo	percentuale	-	100% (per le attività 2018)	mantenimento e monitoraggio	mantenimento e monitoraggio	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	
III.5.4.K2	Revisione del protocollo per il funzionamento dei corsi di studio professionalizzanti di area sanitaria del 22.5.2007	Definizione Bozza Protocollo d'Intesa	percentuale	-	100% (per le attività 2018)	-	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	
III.5.4.K3	Definizione del nuovo protocollo d'intesa Regione - Università ai sensi del D.lgs. 517/99	Sottoscrizione protocollo d'intesa	SI/NO	Presentazione bozza alla Regione Marche	SI	applicazione dei contenuti del protocollo	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
	Area strategica IV - Internazionalizzazione								
Obiettivo Strategico IV.1	**IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo**								
IV.1.1	**IV.1.1 Incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo**								
	obiettivi operativi								
IV.1.1.K1	Miglioramento della comunicazione istituzionale di Ateneo in lingua inglese	N. di siti web prodotti		0	0	1	-	Ufficio Relazioni Internazionali	Centro Servizi Informatici
IV.1.1.K2	Partecipazione e/o organizzazione di convegni ed eventi internazionali	N. convegni ed eventi internazionali	Verrà calcolata una unità per ogni convegno internazionale organizzato ad UNIVPM o per ogni evento internazionale al quale parteciperà personale dell'UNIVPM	3	3	3	3	Ufficio Relazioni Internazionali	Delegato del Rettore all'Internazionalizzazione
Obiettivo Strategico IV.2	**IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica**								
IV.2.1	**IV.2.1 Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito 1)**								
	obiettivi operativi								
IV.2.1.K1	Azioni mirate all'incremento dei CFU conseguiti all'estero	% dei crediti conseguiti all'estero sul totale dei crediti conseguiti dagli studenti dell'UNIVPM per a.a.	Numeratore: numero crediti conseguiti all'estero. Denominatore: numero dei crediti totali conseguiti dagli studenti UNIVPM	1,5% a.a. 2016-2017 (fonte ANS)	+5%	+8%	+10%	Ufficio Relazioni Internazionali	Divisione Didattica
IV.2.1.K2	Revisione dei regolamenti	N. di linee guida di ateneo prodotte per la mobilità internazionale	-	0	0	1	-	Ufficio Relazioni Internazionali	Presidenze/Nuclei didattici
IV.2.2	**IV.2.2 Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica**								
	obiettivi operativi								
IV.2.2.K1	Promozione di eventuali nuovi corsi "internazionali" dell'Ateneo al fine di incrementare il numero degli studenti stranieri iscritti all'UNIVPM e/o in mobilità	% degli studenti stranieri iscritti e/o in mobilità	% di aumento calcolata sui risultati dell'anno di partenza	306 (Tot. 109 studenti stranieri in mobilità in ingresso + 197 studenti immatricolati con cittadinanza straniera) - a.a. 2016/2017	≥ 5%	≥ 10%	-	Ufficio Relazioni Internazionali	Divisione Didattica
IV.2.3	**IV.2.3 Rafforzare la cooperazione internazionale**								
	obiettivi operativi								
IV.2.3.K1	Aumento del numero di cicli di esercitazioni linguistiche a favore degli studenti dell'Ateneo, con relative prove di ingresso (placement) e verifiche finali.	Numero di cicli di esercitazioni linguistiche offerte presso le Facoltà ed i Dipartimenti (5 lingue).	Calcolo quantitativo semplice.	49	53	-	-	Centro di Supporto Apprendimento Lingue CSAL	Centro Servizi Informatici
IV.2.3.K2	Incrementare le collaborazioni con università straniere nell'ambito del programma Erasmus+	% di inter-institutional agreement revisionati e/o attivati	% di aumento calcolata sui risultati dell'anno di partenza	287 (2016/2017)	≥ 10%	≥ 15%	-	Ufficio Relazioni Internazionali	
IV.2.3.K3	Incrementare le collaborazioni con università e/o centri di ricerca stranieri	% di accordi di collaborazione internazionale stipulati	% di aumento calcolata sui risultati dell'anno di partenza	41 (accordi sottoscritti nel 2017)	≥ 10%	≥ 15%	-	Ufficio Relazioni Internazionali	
IV.2.3.K4	Incremento della mobilità in uscita per studio e/o stage	% studenti UNIVPM in mobilità internazionale per studio e/o stage	% di aumento calcolata sui risultati dell'anno di partenza	474 (Campusworld 2017, Erasmus SMS 2016-2017, Erasmus SMP 2016-2017)	≥ 5%	≥ 10%	-	Ufficio Relazioni Internazionali	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica V - Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa									
Obiettivo Strategico V.1	**V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa**								
V.1.1	**V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso**								
	obiettivi operativi								
V.1.1.K1	Creazione, consegna e conservazione estratti dei verbali in forma elettronica	Estratti prodotti		Estratti Consiglio Studentesco (100%) Estratti Consiglio di Amministrazione (50%)	Estratti Consiglio Studentesco (100%) Estratti Consiglio di Amministrazione (100%) Estratti Senato Accademico (50%)	Estratti Consiglio Studentesco (100%) Estratti Consiglio di Amministrazione (100%) Estratti Senato Accademico (100%) C.O.R.E.C.O. (100%)	-	Ufficio Organi Collegiali	
V.1.1.K2	Redazione contratti per il conferimento di assegni di ricerca in modalità digitale - Dematerializzazione documentazione e pubblicazioni allegate alle domande di partecipazione alle procedure di selezione per il reclutamento di professori e ricercatori e per il conferimento di assegni di ricerca, mediante inserimento nel bando di apposite clausole che ne prescrivano la presentazione in formato elettronico	1. percentuale assegnisti di ricerca che aderiscono alla proposta di sottoscrizione del contratto con firma digitale sul totale dei firmatari 2. numero tipologie procedure concorsuali revisionate con conseguente aggiornamento di bandi, note di convocazione, contratti e modulistica	- sommatoria procedure aggiornate - percentuale assegnisti di ricerca che aderiscono alla proposta di sottoscrizione del contratto con firma digitale sul totale dei firmatari	1. > del 20% 2. N. 1	1. 60% 2. N. 2	1. 80% 2. N. 3	-	Divisione Risorse Umane	
V.1.1.K3	Aggiornamento e sistemazione posizioni assicurative del personale e conseguente certificazione tramite applicativo passweb	numero delle posizioni aggiornate	sommatoria posizionoi certificate	certificate 83 posizioni	più di 100	più di 120	-	Divisione Risorse Umane	
V.1.1.K.4	Archiviazione e conservazione dei libri obbligatori (libro giornale, libro inventari, registro dei beni ammortizzabili) nel sistema “conserva”	Libri e documenti contabili obbligatori	Numero documenti prodotti e inviati a "Conserva"/Totale documenti contabili con obbligo di conservazione	0	100%		-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.1.1.K5	Gestione dei fondi alla luce dell’adozione della contabilità economico – patrimoniale ai sensi del D.Lgs-. 18/2012 e del D.I. 19/2014, in attuazione della L. 240/2010.	Numero modelli di variazione/assegnazione e numero procedure predisposte	Numero modelli di variazione/assegnazione e numero procedure predisposte rispetto al numero totale dei modelli di variazione/assegnazione da predisporre	0	40%	60%		Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.1.1.K6	Revisione del regolamento missioni e implementazione modulo u-gov missioni	Sviluppo della procedura	Fasi della procedura realizzate/totali fasi previste	25%	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.1.1.K.7	Introduzione del sistema "CONSERVA" per l'archiviazione e conservazine dei documenti fiscali (fatture elettroniche attive e passive, registri IVA commerciali, registro IVA fatture in regime di split payment)	Documenti fiscali e registri obbligatori	Numero documenti prodotti e inviati a "Conserva"/Totale documenti contabili con obbligo di conservazione	0	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	Ufficio bilancio e Controllo di Gestione
V.1.1.K8	Trasmissione telematica delle liquidazioni mensili IVA, fatture e corrispettivi.	File inviati	Numero documenti da trasmettere/Totale documenti emessi ed acquisiti	100%	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.1.1.K9	Miglioramento digitalizzazione	Form on-line delle valutazioni delle tesi di dottorato		100%	100%	100%	-	Divisione Didattica	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.1.1.K10	Predisposizione di apposito workflow documentale per la redazione di atti e documenti redatti e firmati digitalmente. Revisione delle procedure di acquisizione della firma su documenti cartacei	1. n. riunioni operative per definire la mappatura 2. n. di workflow in Titulus progettati con Cineca 3. % di uffici dell'Amministrazione Centrale che utilizzano il workflow prodotto 4. % di uffici dell'Amministrazione Centrale che utilizzano il workflow prodotto 5. % di Strutture Didattico scientifiche che utilizzano i workflow prodotti		1. N. 1	1. N 2 2. N. 1 3. 100% 5. 30%	2. N. 1 4. 100% 5. 50%	5. 80%	Ufficio Segreteria di Direzione e Gestione Flussi Documentali	Centro Servizi Informatici - Ufficio Sistema Informativo Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amm.vi
V.1.1.K11	Avvio procedura di elezioni studentesche on-line	Realizzazione della procedura di voto elettronico		Accertata la fattibilità della procedura da un punto di vista tecnico	Realizzazione della procedura di voto elettronico per il rinnovo delle cariche studentesche negli organi di ateneo			Divisone Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	Centro Servizi Informatici
V.1.1.K12	Presentazione online della domanda per l'affidamento di moduli didattici nell'ambito dei corsi di laurea	Test nuova procedura domanda online in un bando emanato per l'a.a. 2018/2019	percentuale		100% (per le attività 2018)			Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	Presidenza Facoltà di Medicina e Chirurgia Corsi di studio professionalizzanti di area sanitaria
V.1.1.K13	Supporto alle fasi di analisi progettazione e mappatura del processo di formazione dei diversi documenti amministrativi, dalla nascita digitale alla loro conservazione, soprattutto dal punto di vista tecnico e informatico	1. Mappatura dei processi dei documenti amministrativi (dal 2018) 2. Definizione del workflow (DAL 2017) 3. Introduzione del sistema "Conserva" per l'archiviazione e conservazione dei documenti amministrativi (DAL 2017) 4. Eventi formativi per la redazione, utilizzo, trasmissione e conservazione del documento digitale (DAL 2018)	1. Percentuale di avanzamento del processo 2. Percentuale di avanzamento del processo 3. Percentuale di avanzamento del processo 4.Percentuale di avanzamento del processo	2. 20% della progettazione 3. 20% della progettazione	1. 100% 2. 100% 3. 50% 4. 50%	3. 80% 4. 100%	3. 100%	Centro Servizi Informatici	
V.1.1.K14	Autoarchiviazione delle tesi di laurea da parte dei laureandi al fine della conservazione con finalità di documentazione bibliografica. Obiettivo triennale.	Numero di facoltà che implementano il servizio Analisi dei flussi di lavoro (2017)	Numeo di Facoltà	nessuna	3	5		Centro Ateneo Documentazione	Centro Servizi Informatici Servizio Didattica
V.1.1.K15	Avvio della gestione informatizzata delle procedure di affidamento ai sensi del D.Lgs. 50/2016	Realizzazione della piattaforma che consenta la gestione informatizzata delle procedure di affidamento		-	Avvio	1	Mantenimento	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione Acquisti Strutture Didattico-Scientifiche	Ufficio contratti di appalto, Ufficio Affari Istituzionali, Centro Servizi Informatici
V.1.1.K16	Dematerializzazione procedura pagamento flussi stipendiali e simili	Ruoli digitalizzati	N. ruoli digitalizzati/totali ruoli	NUOVO OBIETTIVO	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.1.1.K17	Elaborazione della modulistica relativa agli assegni per il nucleo familiare alla luce delle vigenti disposizioni da parte dell'INPS ex INPDAP adeguamenti annuali dei limiti di reddito per l'accesso alla prestazione	Assegni richiesti con nuova modulistica	N. assegni richiesti con nuova modulistica /totali n. assegni richiesti	NUOVO OBIETTIVO	100%	100%	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.1.2	**V.1.2. Diffusione dell'utilizzo del programma "Titulus" a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita**								
	obiettivi operativi								
V.1.2.K1	Avvio del sistema di gestione documentale Titulus nelle Strutture Didattico Scientifiche e definizione delle regole per il corretto utilizzo da perte degli operatori e consolidamento dei risultati. (NB: Obiettivo collegato all'obiettivo operativo n. V.1.2.K3 del CSI)	1. numero di incontri con CSI e Cineca (dal 2018) 2. numero di Strutture Didattico Scientifiche formate (dal 2018) 3. Prima stesura di massima del Manuale (dal 2018) 4. % di Strutture dell'Ateneo destinatarie delle attività di consolidamento (dal 2018) 5. Formazione del personale per l'utilizzo di Titulus e assistenza all'avvio (2017)		3. 70%	1. N. 2 2. N. 15 3. 80%	3. 100% 4. 100%	-	Ufficio Segreteria di Direzione e Gestione flussi documentali	Centro Servizi Informatici - Ufficio Sistema Informativo
V.1.2.K2	Impiego programma "Titulus" per la protocollazione in uscita	Comunicazioni protocollate / comunicazioni inviate		100%	Mantenimento	-	-	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto, Ufficio Affari Istituzionali	
				90%	100%	Mantenimento	Mantenimento	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione Acquisti strutture Didattico-Scientifiche	
V.1.2.K3	Supporto nella fase iniziale di analisi e progettazione della gerarchia organizzativa e procedurale, nella organizzazione dei corsi di formazione e nell'assistenza tecnica-informatica e procedurale a tutto il personale d'Ateneo coinvolto	Strutture che utilizzano il programma Titulus	Percentuale di strutture sul totale che usano titulus	75%	100%	-	-	Centro Servizi Informatici	Ripartizione Segreteria di Direzione e Protocollo
		Realizzazione di un sistema unico di protocollazione e di gestione del flusso documentale in ingresso e uscita anche attraverso sistemi informativi dedicati (dal 2018)	Percentuale di realizzazione del sistema	50%	100%	-	-		
V.1.2.K4	RealizzazioneRepertorio Elettronico per l'Ufficiale Rogante	Realizzazione Repertorio Elettronico		NUOVO OBIETTIVO	Realizzazione Fasi 1-2-3	Realizzazione Fase 4	Mantenimento funzionalità del sistema	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto, Ufficio Contratti di Appalto	Centro Servizi Informatici

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.1.3	**V.1.3. Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami**								
	obiettivi operativi								
V.1.3.K1	Completare le procedure per la totale verbalizzazione degli esami di profitto in modalità digitale: Facoltà di Medicina, tirocinio CdS Ingegneria	% esami registrati in formato digitale	numero di esami registrati in formato digitale in rapporto al totale esami registrati, su singolo Corso di Studi	0% tirocini 100% CLMCU Medicina e Chirurgia 100% CdS Facoltà Ingegneria 100% Mappatura del processo e progettazione	100% Verbalizzazione digitale dei tirocini del CdS Ingegneria e verbalizzazione esami di profitto Facoltà di Medicina e Chirurgia CdS triennali sede di Ancona e Sedi Periferiche	100% verbalizzazione esami di profitto facoltà Ingegneria CdS esaurimento	-	Centro Servizi Informatici	Presidenze di Facoltà Medicina e Chirurgia
V.1.3.K2	Fornire ai docenti non strutturati (a contratto/assegnisti) il certificato di firma digitale	% esami registrati in formato digitale	numero di esami registrati in formato digitale in rapporto al totale esami registrati, su singolo Corso di Studi	100% verbali dei docenti agraria, scienze, economia	100% Verbalizzazione digitale dei docenti di Ingegneria e Medcina	-	-	Centro Servizi Informatici	Presidenze di Facoltà / Nuclei didattici Divisione Risorse Umane
V.2.1	**V.2.1. Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo**								
	obiettivi operativi								
V.2.1.K1	Monitoraggio delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale disponibili per la retribuzione degli istituti retributivi individuati per l'incentivazione dei "progetti e/o processi ritenuti strategici" e delle posizioni organizzative conseguenti alla riorganizzazione -	1. determinazione del fondo relativo all'anno di riferimento per il trattamento accessorio secondo le disposizioni contrattuali e normative vigenti e verifica della copertura degli istituti contrattuali previsti 2. formalizzazione dei provvedimenti ai fini dell'erogazione di compensi incentivanti	COMPLETATO/NON CONPLETATO numero dei provvedimenti adottati sul totale dei provvedimenti adottabili nell'anno di riferimento	1. completato per l'anno di riferimento 2. adozione del 100% dei provvedimenti conseguenti la stipula dell' accordo di contrattazione integrativa	1. completamento per l'anno di riferimento 2.adozione del 100% dei provvedimenti conseguenti la stipula dell' accordo di contrattazione integrativa	1.completamento per l'anno di riferimento 2.adozione del 100% dei provvedimenti conseguenti la stipula dell' accordo di contrattazione integrativa	-	Divisione risorse umane	
V.2.1.K2	Revisione Regolamenti esecutivi	N. Regolamenti revisionati		Integrazione del Regolamento con previsione della possibilità di attivazione degli assegni di ricerca nell'ambito dell'attività commissionata da terzi	1	-	-	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	
				Studio fattibilità	1	Mantenimento	Mantenimento	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione Acquisti Strutture Didattico-Scientifiche	Ufficio contratti di appalto, Ufficio affari istituzionali
V.2.1.K3	Quantificazione del residuo del fondo destinato alla corresponsione del trattamento aggiuntivo di incarico (variabile aziendale) al personale docente universitario che svolge attività assistenziale dall'anno 2013	Liquidazione economie al personale docente interessato	SI/NO	NUOVO OBIETTIVO	SI	-	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.2.2	**V.2.2. Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità.**								
	obiettivi operativi								
V.2.2.K1	Organizzazione ed erogazione di azioni formative volte a sviluppare la professionalità del personale e a favorire l'adeguamento delle competenze possedute ai nuovi bisogni	personale formato	N. unità avviate a formazione rispetto alla media del personale in servizio nel corso dell'anno escluso il personale in convenzione con l'Azienda Ospedaliera	più del 55%	più del 57%	più del 58%	-	Divisione Risorse Umane	
V.2.2.K2	Incontri di informazione verticale sulla contabilità economico-patrimoniale per centro di gestione	% centri di gestione coinvolti		100%	CHIUSO			Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.2.2.K3	Attività di formazione del personale	Seminari		2	2	-	-	Divisione Legale	
V.2.3	**V.2.3. Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili, quali team manager, finalizzata a un orientamento all'utenza**								
	obiettivi operativi								
V.2.3.K1	Organizzazione di percorsi di formazione per i responsabili delle strutture orientati all'obiettivo	1. N. corsi di formazione		2	≥ 1	≥ 1	-	Direzione Generale Divisione Risorse Umane	
V.2.4	**V.2.4. Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale**								
	obiettivi operativi								
V.2.4.K1	Individuazione e analisi delle irregolarità e lacune dei dati pensionistici e previdenziali ospitati presso la banca dati Passweb dell'INPS; trasmissione di Denunce Mensili Analitiche correttive.	Analisi delle irregolarità	N. irregolarità analizzate /totali n. irregolarità	25%	100%	100%	/	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
Obiettivo Strategico V.3	**V.3 Migliorare la sostenibilità delgi obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo**								
V.3.1	**V.3.1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione**								
	obiettivi operativi								
V.3.1.K1	Miglioramento del monitoraggio e della gestione dei crediti	% tipologie di crediti con procedure ridefinite		50%	CHIUSO			Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.3.1.K2	Analisi dei ricavi per tipologia di natura	% tipologia di ricavi analizzati	Numero di tipologia di ricavi analizzati in rapporto alla totalità delle tipologie dei ricavi	0%	25%	75%	0%	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestine	
V.3.1.K3	Implementazione contabilità analitica	Percentuale degli oggetti monitorati	totale voci di costo monitorate/totale voci di costo	50%	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.3.1 K4	Informatizzazione procedura di gestione del ciclo della performance	Implementazione del sistema di gestione informatizzata del ciclo della performance SI/NO	Completamento di uttte le fasi previste	NUOVO OBIETTIVO	Realizzazione della sperimentazione del funzionamento del sistema entro il 31/12/2018	Avvio sperimetale del nuovo sistema di gestione informatizzato e adeguamento del sistema entro il 31/12/2019	Implementazione a regime del sistema entro il 31/12/2020	Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.3.2	**V.3.2. Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo**								
	obiettivi operativi								
V.3.2.K1	Adozione dell'applicativo U –Budget.	1. Numero delle strutture che sperimentano U-Budget per la predisposizione del bilancio 2019 (dal 2018) 2. Documenti e modelli di programmazione redatti e conservati in forma digitale (2017)	Numero delle strutture che sperimentano U-Budget per la predisposizione del bilancio 2019 in rapporto al numero totale delle strutture	1. - 2. 80%	1. 40%	1. 100%	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.3.2.K2	Supporto alla Direzione generale nel processo di pianificazione strategica e programmazione, per la definizione del Piano Strategico e del Piano Integrato.	Adozione documento	Il completamento delle 2 fasi determina il raggiungimento del target associato all'indicatore	Piano Strategico 2017-2019 Piano Integrato 2017-2019	Piano Integrato 2018-2020	Piano Integrato 2019-2021	-	Divisione Statistica e di Valutazione	
V.3.2.K2	Supporto alla Direzione Generale nel processo di pianificaizone strategica e programmaizone, per la definizione del Piano Stragetico e del Piano Integrato di Ateneo	N. documenti presentati all'approvazione degli Organi di Govenro entro i termini previsti dalla normativa	Documento predisposto per l'approvazione degli Organi di Governo	Piano Strategico 2017-2019 Documento di Programmazione Integrata 2017-2019	Piano Strategico 2017-2019-Aggiornamento 2018 Piano Integrato 2018-20	Piano Strategico 2017-2019 Aggiornamento 2019 Piano Integrato 2019-21	-	Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi	
V.3.3	**V.3.3 Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate**								
	obiettivi operativi								
V.3.3.K1	Redazione del Bilancio Sociale	Supporto all'acquisizione ed elaborazioni dei dati e delle informazioni trattate nel documento in relazione agli standard	N. sezioni supportate / totali sezioni del documento	75%	75%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico V.4	**V.4 Comunicazione**								
V.4.1	**V.4.1 Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico**								
	obiettivi operativi								
V.4.1.K1	Analisi e studio di fattibilità per la realizzazione di un sistema informativo statistico.	Procedimento di realizzazione del sistema	Il completamento delle 3 fasi determina il raggiungimento del target associato all'indicatore.	Analisi di fattibilità-100%	Produzione primi dati statistici e indicatori	Realizzazione sistema indicatori e analisi criticità	-	Divione Statistica e di Valutazione	
V.4.2	**V.4.2 Miglioramento dei processi interni di produzione e comunicazione delle informazioni**								
	obiettivi operativi								
V.4.2.K1	Ricognizione catalogazione opere storiche e artistiche di proprietà dell'Ateneo	1. ricognizione beni facoltà di economia (edifici dal 2018) 2. % opere catalogate (2017)	Edifici monitorati / Edifici da monitorare	1. 2/5 D3A 2. 20%	1. 3/5 Facoltà di Economia	2. 5/5 Tutti gli edifici dell'Ateneo	-	Divisione e Provveditorato, Economato e Patrimonio Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.4.2.K2	Sviluppo di una banca dati online per le esigenze di rendicontazione dei centri di gestione (F24EP, ordinativi di pagamento cumulativi quietanzati, ecc.) con funzione di help online per il suo trattamento			-	CHIUSO			Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.4.2.K3	Rendere chiaro e leggibile il cedolino stipendi	Centro Servizi Informatici		20%	CHIUSO			Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.4.2.K4	Implementazione della progettazione delle pagine web dedicate alle Scuole di specializzazione, ai Master ed ai Corsi di Perfezionamento della Facoltà di Medicina e Chirurgia come strumento di comunicazione interna ed esterna	Verifica della congruenza della distribuzione delle informazioni da pubblicare e dei collegamenti tra più pagine; pubblicazione delle nuove pagine web		Progettazione dell'impianto generale e predisposizione prima bozza dei contenuti pagine web progettate	100%	-	-	Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Scuole di Specializzazione, Master e corsi di perfezionamento di Area Medica	Centro Servizi Informatici
V.4.2.K5	Sviluppo di un Database della formazione sulla salute e sicurezza dei lavoratori (SSL) che sono oltre al personale strutturato anche gli studenti/lavoratori equiparati ai sensi degli art. 2 del D.Lgs. 81/08, art.2 D.M. 363/98	1. Realizzazione modello database 2. Popolazione database inserendo i dati degli attestati di formazione disponibili		-	1. SI	2. 90%	-	Ufficio Salute e Sicurezza	Ufficio Sanità Divisione Risorse Umane
V.4.2.K6	Acquisizione e configurazione del software Sebina You al fine migliorare l'interfaccia con gli utenti fruitori da remoto delle risorse bibliografiche. Implementazione del Sebina You come portale Web del Centro Ateneo Documentazione. Progetto annuale	Implementazione di Sebina YOU e sua configurazione, entrata in produzione		Implementazione di Sebina YOU, configurazione, entrata in produzione	CHIUSO			Centro Ateneo Documentazione	
V.4.2.K7	Realizzazione di un cruscotto informativo a supporto dei processi decisionali della Governance.	Sviluppo cruscotto informativo	Il completamento delle 3 fasi determina il raggiungimento del target associato all'indicatore.	Mappatura e analisi degli indicatori di Ateneo - obiettivo raggiunto al 80%	Raggiungimento fase di sperimentazione	Messa in produzione	-	Divisone Statistica e di Valutazione	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico V.5	**V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza**								
V.5.1	**V.5.1 Mappatura dei processi**								
	obiettivi operativi								
V.5.1.K1	Analisi del processo relativo al reclutamento del personale tecnico amministrativo	Fasi dell'analisi del processo concluse		Rappresentazione del processo e individuazione delle strutture coinvolte	Individuazione di fattori di rischio corruttivo	Eventuale riprogettazione del processo	-	Divisione Risorse Umane	
V.5.1.K2	Mappatura del processo di fatturazione elettronica passiva	Sviluppo della procedura (dal 2018) N. processi mappati (2017)	Fasi della procedura realizzate/totali fasi previste	-	100%	-	-	Divisione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	
V.5.1.K3	Mappatura del processo di acquisizione b/s da € 40.000 fino alla soglia comunitaria	N. processi mappati		Mappatura del processo di approvvigionamento beni/servizi al di sotto di € 40.000	1	1	-	Divisione Provveditorato Economato e Patrimonio	
V.5.1.K4	Mappatura del processo relativo all'attribuzione degli incarichi di insegnamento nelle Scuole di Specializzazione	Mappatura del processo		100%	CHIUSO			Ufficio Scuole di Specializzazione, Master e corsi di perfezionamento di Area Medica	
V.5.1.K5	Mappatura dei processi	N. processi mappati		Mappatura del processo di conferimento di incarichi esterni ex art. 7 d.g.s 165/2001 e s.m.i.	1 (Procedimento di stipula degli accordi quadro)	1 (Procedimento di adesione a enti partecipati)	-	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	
V.5.1.K6	Mappatura di un processo l'anno	N. processi mappati		1	1	1	-	Ufficio Salute e Sicurezza	
V.5.1.K7	Mappatura del processo "Riorganizzazione e razionalizzazione di un laboratorio informatico"	N. processi mappati		1	CHIUSO			Centro Servizi Informatici	
V.5.1.K8	Procedere alla mappatura dei processi interni del C.A.D. Progetto triennale	N. processi mappati		3	3	3	-	Centro Ateneo Documentazione	
V.5.1.K9	Mappatura dei processi relativi alla Divisione Statistica e di Valutazione	N. processi mappati	Conteggio del numero di processi sottoposti a mappatura	3	2	2	-	Divisione Statistica e di Valutazione	
V.5.1.K10	Mappatura dei processi che coinvolgono l'Ufficio Contrattidi Appalto	N. processi mappati		NUOVO OBIETTIVO	1	1	1	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto, Ufficio Contratti di Appalto	
V.5.1.K11	Mappatura di n. 1 processo "Predisposizione di un Accordo Quadro di interesse di n Dipartimenti dell'Ateneo"	N. processi mappati		Mappatura del processo relativo agli "Acquisti di beni/servizi da 40.000,00 € fino alla soglia di rilevanza comunitaria – C di G. e C. di S."	1	1	-	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione acquisti Strutture Didattico-Scientifiche	
V.5.1.K12	Mappatura del processo "Acquisizione di servizi e forniture di interesse di più strutture dell'Ateneo"	N. processi mappati		-	-	1	-	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione acquisti Strutture Didattico-Scientifiche	
V.5.1.K13	Mappatura di almeno un processo inerente le attività gestite dall'Ufficio	N. processi mappati		-	-	-	1	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Centralizzazione acquisti Strutture Didattico-Scientifiche	
V.5.1.K14	Supporto alle strutture dell'Ateneo per la mappatura dei processi di competenza	% Strutture dell'Ateneo supportate nella mappatura dei processi	N. Strutture supportate/Totale n. Strutture	NUOVO OBIETTIVO	30%	60%	100%	Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.5.2	**V.5.2 Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo**								
	obiettivi operativi								
V.5.2.K1	Monitoraggio adempimenti trasparenza e prevenzione della corruzione da parte degli enti partecipati:	Stato di attuazione misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza da parte degli enti partecipati		Realizzazione format	Diffusione format presso enti controllati e partecipati	Predisposizione di adeguate misure nei confronti degli enti partecipati e controllati	1	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	
V.5.2.K2	Revisione della procedura per l'affidamento dei moduli didattici nell'ambito delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria	Proposta di una nuova procedura per l'affidamento di moduli didattici al personale SSR alla Facoltà Applicazione procedura ai bandi Presentazione domande online		100%	CHIUSO			Divisione Rapporti con il SSN e Formazione Post-laurea Area Medica Ufficio Sanità	
V.5.2.K3	Predisposizione di regolamento sulle modalità di esercizio dell'accesso civico semplice, accessivo civico generalizzato e accesso documentale	N. Regolamenti approvati		NUOVO OBIETTIVO	1	Mantenimento o eventuale aggiornamento	Mantenimento o eventuale aggiornamento	Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	Ufficio Centralizzazione acqusiti Ufficio Contratti di appalto
V.5.3	**V.5.3. Specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità**								
	obiettivi operativi								
V.5.3.K1	Organizzazione giornate della trasparenza	N. Giornate della trasparenza organizzate		1	≥ 1	≥ 1	-	Direttore generale Divisione Affari Generali e Contratti di Appalto Ufficio Affari Istituzionali	

PIANO OBIETTIVI OPERATIVI 2018 - 2020 - STRUTTURE DIDATTICO-SCIENTIFICHE

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
	Area strategica I - Ricerca Scientifica								
Obiettivo Strategico I.1	**I.1 Miglioramento della qualità della ricerca: potenziamento della produttività scientifica sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo**								
I.1.1	**I.1.1 Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli asesgnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose**								
Codice	**obiettivi operativi**								
I.1.1.D1	Organizzazione di un corso finalizzato a migliorare le capacità di redazione di articoli scientifici e in generale la produttività scientifica dei dottorandi, attraverso una formazione sia teorica sia pratica	1. N. Paper per dottorando 2. Corso di formazione per dottorandi dal titolo "How to write a manuscript" (2017)	Al numeratore si considerano i paper pubblicati nell'anno dai dottorandi del terzo e da di chi ha già ottenuto il titolo da 1 o 2 anni; al denominatore si considerano i dottorandi di riferimento: 3° anno, 3+1 e 3+2	1. N. 45 paper 2. N. 1 corso	1	1	1	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
I.1.1.D2	Realizzare seminari di Dipartimento e/o lezioni nell'ambito del corso di dottorato in Management Law (per dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori) su tematiche inerenti il processo di pubblicazione quali: "How to get published in international journals", "How to write a research paper", "Research and Bibliometrics".	1. N. seminari 2. N. pubbl. intern.	1. N. seminari 2. N. pubbl. intern.	1. N.1 seminario 2. N. 5 pubbl. inter.	1. almeno un evento; 2.almeno 5 pubblicazioni internazionali	1. almeno un evento 2. almeno 5 pubblicazioni internazionali	1. almeno un evento 2. almeno 5 pubblicazioni internazionali	Dip.to Management	
I.1.1.D3	Seminari per dottorandi del terzo anno e giovani ricercatori (neo-dottori, assegnisti e tecnici) sulle modalità per la redazione di un job market paper, preferibilmente a firma unica (estratto dalla tesi di dottorato o incluso nella stessa),suscettibile di essere pubblicato su una rivista internazionale di prestigio	1. N. di seminari per dottorandi, neodottori di ricerca e giovani ricercatori 2. N. pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottori di ricerca e dai nuovi ricercatori del Dipartimento		1. N. 2 seminari 2. N. 6 pubblicazioni internazionali	CHIUSO			Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
I.1.1.D4	Promuovere la partecipazione dei dottorandi, assegnisti e giovani ricercatori del Dipartimento alle attività di formazione volte al miglioramento della scrittura di articoli scientifici e proposte dalla Facoltà e dall'Ateneo	Numero di verifiche effettuate per anno accademico (dal 2018) Numero di dottorandi, assegnisti e ricercatori afferenti al Dipartimento che partecipano alle attività (2017)	% calcolata su base annuale (anno accademico)	-	Almeno 2	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
I.1.1.D5	Far frequentare, ai propri dottorandi, assegnisti di ricerca e nuovi ricercatori, i corsi organizzati dalla Facoltà di Ingegneria volti alla formazione di un potenziale umano adeguato a garantire standard quantitativi e qualitativi elevati rispetto alla collacazione editoriale internazionale dei lavori scientifici prodotti	Percentuali di dottorandi, assegnisti di ricerca e nuovi ricercatori afferenti al Dipartimento che frequenteranno il corso	N. di persone che hanno seguito il corso / N. di persone che avrebbero potuto seguire il corso	50%	50%	uguale o maggiore al 2018	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
I.1.1.D6	Supportare la Scuola di Dottorato nella predisposizione e messa a regime di corsi specifici sulle modalità di redazione di un paper scientifico. La frequentazione del corso sarà obbligatoria per tutti i nuovi Dottorandi. Il corso sarà offerto anche agli Assegnisti ed ai Ricercatori.	N. Dottorandi, Assegnisti e Ricercatori afferenti al Dipartimento che frequentano i corsi predisposti		-	CHIUSO			Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
I.1.1.D7	Promuovere la partecipazione di dottorandi, assegnisti di ricerca e nuovi ricercatori afferenti al dipartimento a corsi volti alla formazione di un potenziale umano adeguato a garantire standard quantitativi e qualitativi elevati rispetto alla collocazione editoriale internazionale dei lavori scientifici prodotti.	N. ore di lezione erogate.	L'indicatore Percentuale si calcolca nella modalità seguente: n° di persone che hanno seguito il corso / il n° di persone del Dipartimento che avrebbero dovuto seguire il corso	0%	almeno il 50%	almeno il 50%	almeno il 50%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
I.1.1.D8	Organizzazione di eventi formativi per la redazione Allestimento di almeno 1 Corso di formazione (eventualmente in più edizioni: una per ogni Anno Accademico) dal titolo "How to write a manuscript": Relatori prof Levent Ozcakar e Franco Franchignoni .	% dottorandi/assegnisti afferenti al DIMSC che hanno partecipato al corso di formazione completando le verifiche finali con profitto	N dottorandi+assegnisti afferenti al DIMSC che hanno partecipato al corso di formazione completando le verifiche finali con profitto / N totale dottorandi + assegnisti afferenti al DIMSC	80%	CHIUSO			Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
I.1.1.D9	Fornire le competenze pratiche relative alle modalità di redazione di paper scientifici attraverso cicli di seminari o workshop tenuti da editor di riviste internazionali e da ricercatori	1. Seminario relativo alla individuazione della Qualità delle riviste (2017) 2. Seminari di Editor in Chief di rivista scientifica nazionale o estera (2018) 3. Seminario da parte di Ricercatori relativamente ad esperienze pubblicistiche in Italia ed all'Estero (2017) 4. Verifica implementazione pubblicazioni scientifiche internazionali (2019)	1. Valore quantitativo 2. Incremento percentuale delle pubblicazioni rilevato nel triennio	1. Seminario relativo alla individuazione della Qualità delle riviste 2. Seminario di Editor in Chief di rivista scientifica nazionale o estera	N. 1 Seminario di Editor in Chief di rivista scientifica nazionale o estera	10%	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
I.1.1.D10	Identificazione dei gruppi di ricerca con rate di pubblicazione su riviste internazionali prestigiose, definite secondo gli standard accettati dalla comunità scientifica. Assegnazione di dottorato ed assegni di ricerca dedicati in modo da favorire l'apprendimento di qualità e la corretta ed efficiente pianificazione scientifica.	1. Identificazione dei gruppi di ricerca che pubblicano prodotti su riviste di elevato impatto 2. Creazione di un coordinamento tra questi gruppi di ricerca per programmi di apprendimento dell'efficienza nella programmazione scientifica 3. Creazione di borse di dottorato e assegni di ricerca dedicati	Valore quantititativo	25% (Identificazione dei gruppi di ricerca che pubblicano prodotti su riviste di elevato impatto)	50% (Creazione di un coordinamento tra questi gruppi di ricerca per programmi di apprendimento dell'efficienza nella programmazione scientifica)	25% (Creazione di borse di dottorato e assegni di ricerca dedicati)	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
I.1.1.D11	Verranno realizzate attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali, seminari interdipartimentali aperti a dottorandi, assegnisti e nuovi ricercatori.	1. Seminari, corsi di aggiornamento intra e interdipartimentali; 2. Pubblicazioni scientifiche internazionali realizzate da dottorandi assegnisti e nuovi ricercatori	Verifica firma presenze. Modalità di calcolo degli IF	Nel 2017, ogni dottorando, assegnista, nuovo ricercatore laddove presente, hanno frequentato almeno 3 seminari e pubblicato almeno 1 paper	1. ogni dottorando, assegnista e nuovo ricercatore dovrà aver frequentato almeno 3 di tali eventi. 2. almeno una pubblicazione per ognuna delle predette categorie.	1. ogni dottorando, assegnista e nuovo ricercatore dovrà aver frequentato almeno 3 di tali eventi. 2. almeno una pubblicazione per ognuna delle predette categorie.	1. ogni dottorando, assegnista e nuovo ricercatore dovrà aver frequentato almeno 3 di tali eventi. 2. almeno una pubblicazione per ognuna delle predette categorie.	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
I.1.1.D12	Arricchimento del percorso formativo dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca del DISVA con attività mirate alla creazione e allo sviluppo di competenze trasversali quali: 1. corso/seminari specifici per la scrittura di lavori scientifici ed attività di revisione di lavori scientifici con un Editor di una rivista internazionale Q1; 2. corso di tecniche di divulgazione scientifica e comunicazione della scienza con esperti del campo (realizzatori di eventi e di trasmissioni scientifiche televisive)	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
I.1.1.D13	La Facoltà estenderà ad assegnisti di ricerca e nuovi ricercatori la partecipazione, già organizzata per i dottorandi, a corsi volti alla formazione di un potenziale umano adeguato a garantire standard quantitativi e qualitativi elevati rispetto alla collocazione editoriale internazionale dei lavori scientifici.	Incremento dei frequentanti i suddetti corsi	-	-	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
I.1.2	**I.1.2 Sviluppare sistemi di benchmarking sulla produzione scientifica di Ateneo**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
I.1.3	**I.1.3 Valorizzare i migliori paper scientifici attraverso la comunicazione istituzionale**								
	obiettivi operativi								
I.1.3.D1	Pubblicizzazione dei prodotti scientifici sia on line, sia attraverso l'organizzare giornate/evento per la presentazione dei migliori paper pubblicati	N. eventi	Valore assoluto	-	3	3	3	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
I 1.3.D2	Aggiornare una sezione del sito web di Dipartimento in cui pubblicare e dare visibilità alle pubblicazioni di maggior rilevanza delle varie aree disciplinari. Realizzazione di seminari sull'utilizzo dei social-media per la diffusione dei risultati della ricerca	1.Area divulgazione sito web dipartimento 2. N. 1 seminario	1 .Area divulgazione sito web dipartimento. 2. N. 1 seminario	1. Area Web creata 2. N. 1 seminario realizzato	fase 2: almeno n. 1 seminario all'anno	fase 2: almeno n. 1 seminario all'anno	fase 2: almeno n. 1 seminario all'anno	Dip.to Management	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
I.1.3.D3	1. Accrescere la visibilità delle pubblicazioni realizzate invitando i ricercatori del Dipartimento ad alimentare portali o database specifici (Repec, Research Gate, ...) . 2. Prevedere una sezione nel sito di dipartimento che ospita i migliori lavori scientifici dei ricercatori del dipartimento. 3. Selezione dei migliori lavori scientifici dei ricercatori del Dipartimento da inserire nell'apposita sezione del sito di Ateneo dedicata alla divulgazione delle pubblicazioni di eccellenza.	1. Mantenimento della posizione del Dipartimento nel ranking Repec 2. Realizzazione di una sezione nel sito di dipartimento ospitante i migliori papers prodotti	Non è prevista formula	1. Mantenimento Posizione rankig Repec 2. Realizzazione della sezione delle pubblicazioni nel sito di dipartimento	1. Avanzamento di almeno una posizione nel ranking Repec	1. Avanzamento di almeno una posizione nel ranking Repec	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
I.1.3.D4	Realizzazione di una bacheca esterna al Dipartimento su cui pubblicizzare, con scadenza trimestrale e tramite la title page, i migliori lavori scientifici dei ricercatori afferenti al Dipartimento; Pubblicizzare, tramite la title page, i migliori lavori scientifici sulla home page del sito del Dipartimento.	1. Percentuale di terminazione corretta della procedura (dal 2018) 2. Numero di articoli pubblicizzati (2017)	% calcolata su base annuale (anno solare)	1. 75% 2. 10%	almeno 75%	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
I.1.3.D5	Realizzazione di un'apposita sezione nel sito del Dipartimento al fine di divulgare i migliori lavori scientifici pubblicati dai ricercatori afferenti al Dipartimento	% dei lavori scientifici pubblicati	N. di articoli scientifici pubblicati/ N. lavori scientifici prodotti	-	10%	10%	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
I.1.3.D6	Il Dipartimento valorizzerà i migliori lavori scientifici dei suoi ricercatori dando risalto ad essi predisponendo una bacheca all'ingreso del Dipartimento sulla quale saranno affissi e pubblicizzando gli stessi sulla home page del sito del Dipartimento	% lavori scientifici pubblicati	L'indicatore Percentuale di lavori pubblicati si calcola nel modo seguente: (n° totale di title page inviate al Direttore dai ricercatori / n° di articoli pubblicizzabili sulla home page*) x 100 * Considerando che un lavoro rimane sulla home page per 2 settimane sono pubblicazzati 24 lavori ogni anno	(20/24)x100 = 83%	100%	110%	120%	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
I.1.3.D7	I migliori lavori scientifici dei ricercatori afferenti al dipartimento verranno pubblicati sul sito del dipartimento in un'area dedicata	% lavori scientifici pubblicati	L'indicatore Percentuale di lavori pubblicati si calcola nel modo seguente: n° di articoli pubblicati/ n° articoli selezionati dalla commissione scientifica	0%	100%	100%	100%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
I.1.3.D8	1. Promuovere l'istituzione del D-Day annuale per la Scuola di Dottorato della Facoltà di Medicina, durante il quale vengono presentati i prodotti di ricerca dei Dottorandi e premiati i più meritevoli (mediante applicazione di indicatori bibliometrici/valutazione peer-review). (2017) 2. Aggiornare la pagina web del Dipartimento, popolandola di NEWS in merito ai progetti di ricerca in corso e alle pubblicazioni relative	1. n. di Dottorandi afferenti al Dipartimento premiati (2017) 2. n. di paper pubblicati nelle News	N Papers pubblicati nelle News	5 papers scientifici	5 papers scientifici	5 papers scientifici	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	Scuola di Dottorato in Medicina e Chirurgia
I.1.3.D9	Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca	N. pubblicazioni valorizzarate di particolare rilievo scientifico attraverso il sito del Dipartimento e /o social network (tipo Facebook, Twitter)	Valore quantitativo	N. 2 pubblicazioni/anno	N. 2 pubblicazioni/anno	N. 2 pubblicazioni/anno	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
I.1.3 D10	Comunicazione esterna della pubblicazione di articoli scientifici pubblicati su riviste di grande impatto, attraverso press release, conferenze stampa e social network	Creazione di press release e conferenze stampa per la valorizzazione comunicativa delle pubblicazioni di alto impatto Creazione di canali social	valore quantititativo	50%	25% (creazione canale social)	25% (creazione press release su sito istituzionale)	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
I.1.3.D11	Promozione e partecipazione al D-DAY annuale della scuola di dottorato della Facoltà di medicina con presentazione dei prodotti di ricerca dei dottorandi ed eventuale premiazione mediante applicazione di indicatori bibliometrici/valutazione Peer- Revue. Incentivazione dei ricercatori all'esportazione telematica dei propri risultati tramite implementazione della pagina Web del dipartimento.	Disponibilità pagina interattiva dedicata sul sito del Dipartimento	Numero dei papers pubblicati su riviste nazionali e internazionali. Modalità di calcolo degli IF e pubblicazione nelle News	N .3 paper pubblicati	N. 3 paper scientifici pubblicati	n.1 dottorando premiato nel triennio e n. 3 papers scientifici pubblicati	n. 3 paper scientifici pubblicati	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	Facoltà di Medicina

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
I.1.3.D12	- Segnalazione all'ufficio stampa di ateneo dei lavori scientifici di alto impatto pubblicati dai Docenti del DISVA. - Creazione di una bacheca sul sito DISVA con l'elenco aggiornato degli ultimi lavori pubblicati dai Docenti del DISVA, con eventuale indicazione del link, del graphical abstract o dell'abstract testuale.	1. Numero lavori segnalati all'Ateneo 2. Numero lavori riportati sul sito del DISVA	Non sono utilizzate formule	punto 1.: 3 punto 2.: 3	punto 1.: 3 punto 2.: 5	punto 1.: 3 punto 2.: 5	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
I.1.3.D13	La Facoltà creerà sul proprio sito un link alla pagina dei Dipartimenti, dedicata alla divulgazione dei migliori lavori scientifici	Incremento dei migliori lavori scientifici	N. pubblicazioni	3	CHIUSO			Presidenza Economia	
I.1.3.D14	La Facoltà creerà sul proprio sito un link alla pagina dei Dipartimenti, dedicata alla divulgazione dei migliori lavori scientifici	Incremento percentuale dei migliori lavori scientifici		N. 2 lavori scientifici per ciascun Dip.to	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
I.1.3.D15	1. Promuovere l'istituzione del D-Day annuale per la Scuola di Do orato della Facoltà di Medicina, durante il quale vengono presentati i prodotti di ricerca dei Dottorandi e premiati i più meritevoli (mediante applicazione di indicatori bibliometrici/valutazione peerreview). 2. Aggiornare la pagina web del Dipartimento, popolandola di NEWS in merito ai progetti di ricerca in corso e alle pubblicazioni relative	N° Papers pubblicati nelle News	n. dottorandi/n. paper prodotti e pubblicati sul sito	Creazione pagina web Scuola di Dottorato della Facoltà. Inserimento progetti di ricerca in corso e pubblicazioni relative. Creazione e aggiornamento area NEWS – "Progetti di ricerca in corso e pubblicazioni attive" NUOVO OBIETTIVO	Istituzione del D-DAY annuale per la Scuola di Dottorato della Facoltà di Medicina e Chirurgia. N. paper pubblicati > 50%	N. paper pubblicati > 75%		Presidenza Medicina	Dipartimenti in cui insistono i tutor dei dottorandi
I.1.4	**I.1.4 Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati**								
	obiettivi operativi								
I.1.4.D1	Destinare un maggior numero di progetti di base alla richiesta di fondi RSA			-	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
I.1.4.D2	Incentivare la partecipazione dei ricercatori del Dipartimento ai progetti strategici di Ateneo.	N. partecipazioni alle call di Ateneo		Partecipazione alla call di Ateneo	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
I.1.4.D3	Mantenimento e miglioramento delle procedure meritocratiche utilizzate all'interno del Dipartimento per la ridistribuzione dei fondi di Ricerca Scientifica di Ateneo (RSA)	Percentuale di azioni di coordinamento effettuate entro una settimana dalla data del ricevimento (dal 2018) Indicatore di qualità della ricerca di Dipartimento definito nella procedura (2017)	% calcolata su base annuale (anno accademico)	100%	mantenere 100%	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
I.1.4.D4	Promuovere il miglioramento della ricerca scientifica del Dip. anche attraverso la collaborazione tra ricercatori appartenenti a settori scientifico-disciplinari diversi; la presentazione di progetti congiunti su tematiche interdisciplinari, l'internazionalizzazione, il coinvolgimento attivo di: ricercatori stranieri, tecnici di laboratorio e giovani ricercatori non strutturati, attraverso la loropartecipazione attiva ai progetti, ed in generale, il coinvolgimento di tutto il personale docente nella ricerca scientifica del Dip.	N. progetti approvati	N. progetti approvati	3	3	3		Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
I.1.4.D5	Potenziare la ricerca premiando, attraverso la quota del Dipartimento del contributo "Ricerca Scientifica di Ateneo" (RSA), i ricercatori che producono i migliori lavori scientifici nel triennio.	Percentuale di ricercatori che ottengono un punteggio superiore o uguale all'80% del punteggio massimo (dal 2018) Assegnare il contributo RSA ad ogni ricercatore del Dip. in base ad un indicatore che sarà direttamente proporzionale al numero di articoli prodotti nel triennio ed alla collocazione dei lavori nella banche dati SCOPUS e WoS. (2017)	L'indicatore Percentuale si calcola nel modo seguente: (n° di ricercatori che ottengono un punteggio superiore o uguale al punteggio massimo/ n° totale di ricercatori) x 100	(25/50)x100= 50%	52%	54%	56%	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
I.1.4.D6	I fondi di ateneo per la ricerca scientifica verranno suddivisi tra i ricercatori del dipartimento seguendo un criterio meritocratico, a tale scopo verrà definito un opportuno "indice" che tenga conto della quantità e della qualità delle pubblicazioni scientifiche prodotte	Indice meritocratico mediato sui ricercatori del dipartimento	L'indice meritocratico viene calcolato nel seguente modo: somma degli indici relativi ai singoli ricercatori/numero dei ricercatori del dipartimento	4	≥4	≥4	≥4	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
I.1.4.D7	Partecipazione a progetti di ricerca finanziati ministeriali	N. di proposte per il prossimo Bando PRIN	-	-	CHIUSO			Dip.to Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
I.1.4.D8	Creazione di un gruppo di lavoro specializzato per l'individuazione dei bandi, dei potenziali partner di ricerca e per la stesura il supporto alla redazione di proposte	N. di progetti da sottoporre a call internazionali	Valore quantitativo	1 progetto/anno	1 progetto/anno	1 progetto/anno	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
I.1.4.D9	Creazione di finanziamenti volti alla creazione di infrastrutture di ricerca necessarie per lo sviluppo di programmi di ricerca che rispettino gli standard qualitativi per una ricerca di livello medio alto quali: 1- animal facility per la gestione/genesi ceppi murini bioingegnerizzati 2- biobanca Creazione di piattaforme informatiche per data registry/databases per la raccolta di casistiche cliniche, necessarie per la ricerca traslazionale in ambito medico	Creazione animal facility Creazione biobanca Creazione piattaforma informatica per clinical data registry	-	-	-	Creazione animal facility Creazione biobanca Creazione piattaforma informatica per clinical data registry	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
I.1.4.D10	Impiego del 20% del fondo RSA per progetti di ricerca di base.	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
I.1.4.D11	Definizione di un piano di finanziamento intra-dipartimentale, dietro presentazione e valutazione di progetti. In particolare si prevede di: 1. utilizzare una quota dei fondi RSA per il potenziamento della ricerca di base attraverso la valutazione di proposte progettuali dedicate con obiettivi discussi in Consiglio di Dipartimento; 2. utilizzare fondi dipartimentali eventualmente disponibili per finanziamenti dedicati al potenziamento della ricerca Dipartimentale attraverso la valutazione comparativa di specifiche proposte di utilizzo (acquisto, sostituzione, implementazione di attrezzature scientifiche di interesse comune)	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
Obiettivo Strategico I.2	**I.2 Miglioramento della capacità di attrazione delle risorse per la ricerca**								
I.2.1	**I.2.1 Monitoraggio e personalizzazione per settore scientifico-disciplinare delle Call**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
I.2.2	**I.2.2 Mettere a disposizione dei ricercatori un gruppo di lavoro per la redazione della richiesta di finanziamento e la gestione dei bandi**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
I.2.3	**I.2.3 Attrazione dei professori assunti non già in servizio presso l'Ateneo (D.M. 987/2016, indicatore gruppo C, ambito 4).**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico I.3	**I.3 Potenziamento della ricerca in ambiti strategici per il settore socio-economico**								
1.3.1	**I.3.1 Favorire la creazione di reti tra ricercatori e stakeholder del territorio anche in un'ottica di interdisciplinarietà**								
	obiettivi operativi								
I 3.1.D1	Il Dipartimento intende sviluppare e mantenere protocolli di intesa con aziende e istituzioni volte alla condivisione di iniziative di ricerca nonché alla diffusione dei risultati della ricerca	1. N. protocolli intesa o convenzioni 2. Importo delle entrate per ricerca	1. N. protocolli intesa o convenzioni 2. Importo delle entrate per ricerca	1. N. 5 protocolli di intesa o contratti 2. € 109.000	1. Almeno n. 3 protocolli di intesa o convenzioni 2. Almeno € 90.000	1. Almeno n. 3 protocolli di intesa o convenzioni 2. Almeno € 90.000	1. Almeno n. 3 protocolli di intesa o convenzioni 2. Almeno € 90.000	Dip.to Management	
I 3.1.D2	Promuovere la predisposizione e realizzazione di gruppi e progetti di ricerca tra i ricercatori del Dipartimento e di altri Dipartimenti, sia dell'Ateneo sia di altri Atenei (con particolare riferimento a quelli marchigiani), nonché con soggetti imprenditoriali e istituzionali in ambito regionale e nazionale.	1 .N. di convenzioni di ricerca stipulate con stakeholder del territorio 2. N. di accordi di ricerca compresa la partecipazione a centri di ricerca interdipartimentali e interuniversitari 3. ottenimento di finanziamenti all'interno dei grandi progetti strategici di Ateneo da parte dei ricercatori del Dipartimento	Non è prevista formula	1. Convenzioni realizzate 2. Accordi di ricerca realizzati 3. Finanziamenti ottenuti	Almeno 3 convenzioni e accordii di ricerca attivi	Almeno 3 convenzioni e accordi di ricerca attivi	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
I.3.1.D3	Seminari tenuti dai dottorandi, assegnisti di ricerca, nuovi ricercatori indirizzati a stakeholder del territorio e creazione reti per un interesse interdisciplinare e transdisciplinare; interazioni di ricerca con aziende del territorio, già oggetto di partecipazione a call di finanziamento in ambito regionale.	Organizzazione seminari per la creazione/consolidamento di reti ed interazioni di ricerca con altre discipline, con aziende od organismi internazionali	Valore quantitativo	2.	Organizzazione di n. 1 seminario e creazione rete	Organizzazione di n. 1 seminario e creazione rete	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
I.3.1.D4	Per la creazione di reti con aziende il Dipartimento supporta e stimola i ricercatori utilizzando le competenze interne in ambito scientifico	1. Partecipazione a progetti di ricerca misti tra Università e stakeholder 2. Numero di giornate di partecipazione dei ricercatori alle attività (dal 2018)	Numero dei ricercatori e delle giornate procapite presenti alle iniziative	1. Partecipazione a n. 1 progetto	1. Partecipazione ad almeno 1 progetto 2. Partecipazione ad almeno 2 iniziative	Partecipazione ad almeno 1 progetto Partecipazione ad almeno 2 iniziative	Partecipazione ad almeno 1 progetto Partecipazione ad almeno 2 iniziative	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
I.3.1.D5	Stimolare le collaborazioni scientifiche con gli stakeholder del territorio, anche attraverso i consorzi a cui il DISVA partecipa.	-	-		CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
I.3.2	**I.3.2 Favorire la diffusione e la divulgazione dell'attività di ricerca per far emergere le risposte alle esigenze socio-economiche del territorio**								
	obiettivi operativi								
I.3.2.D1	Partecipazione dei Docenti alle iniziative dell'Ateneo orientate alla divulgazione dell'attività di ricerca (ad esempio: Your Future Festival, Sharper). Organizzazione di seminari/convegni per la disseminazione dei risultati della ricerca	1. Tempistica della comunicazione (avviso 7 gg prima, memento 1 g prima) (dal 2018) 2. N. di ricercatori coinvolti nelle iniziative di divugazione (2017) 3. N. degli incontri con aziende/associazioni (2017)	N.di eventi per i quali viene rispettato Arco temporale che intercorre fra la diffusione della locandina e l'evento/ Tot.eventi D3A	1. 50% 2. N. 5 ricercatori 3. N. 1 incontro	70%	100%		Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	Ufficio Relazioni con il territorio
I.3.2.D2	Promozione di momenti di divulgazione con l'obiettivo di incrementare il ruolo ricoperto dal Dipartimento su tematiche socio-economiche.	N. convegni, workshop ed altri eventi divulgativi organizzati	N. convegni, workshop ed altri eventi divulgativi organizzati	N. 1 convegno	almeno n. 1 convegno	almeno n. 1 convegno	almeno n. 1 convegno	Dip.to Management	
I.3.2.D3	Promuovere momenti di divulgazione con l'obiettivo di incrementare l'accreditamento dell'Ateneo su tematiche emergenti per il sistema socio-economico. Promuovere la diffusione dei risultati di ricerca dei ricercatori e docenti del Dipartimento sia presso i ricercatori di altre istituzioni, sia presso i soggetti imprenditoriali e istituzionali del territorio regionale, sia presso la cittadinanza.	1. N. congressi di rilevanza nazionale e internazionale organizzati 2. N. conferenze seminari di divulgazione coinvolgenti ricercatori e docenti del Dipartiento, operatori del settore, aperti alla cittadinanza su temi relativi al sistema socio-economico del territorio		1. N. 1 congresso 2. Almeno n. 3 iniziative organizzate	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
I.3.2.D4	Promuovere la divulgazione e lo sviluppo dei risultati della ricerca del Dipartimento verso gli attori chiave del sistema socioeconomico, attraverso la realizzazione di eventi e/o comunicazioni mirate	N. comunicazioni (2017) % delle comunicazioni effettuate entro data utile per la divulgazione dell'Ateneo (da 2018)	% calcolata su base annuale (anno solare)	N. 11	almeno 75%	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
I.3.2.D5	Rafforzare ulteriormente l'organizzazione di incontri, seminari, tavole rotonde, con la partecipazione di ricercatori del Dipartimento ma anche di esperti, stakeholder o semplici fruitori dei servizi, allo scopo di divulgare le conoscenze e convertire lo scambio di informazioni	N. di seminari /incontri/tavole rotonde su tematiche corrispondenti alle esigenze socio-economiche del territorio	N. di seminari /incontri/tavole rotonde su tematiche corrispondenti alle esigenze socio-economiche del territorio	1	1	2	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
I.3.2.D6	Promuovere la divulgazione e lo sviluppo dei risultati della ricerca del Dipartimento verso gli attori chiave del sistema socioeconomico, attraverso la realizzazione di eventi	Numero di eventi realizzati per anno	Numero di eventi realizzati per anno	N. 2 eventi	3	4	5	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
I.3.2.D7	Organizzazione delle scuole e dei seminari sulla ricerca di dipartimento aperti all'intera comunità	1. Numero di seminari e scuole svolti. Percentuale di eventi comunicati all'amministrazione centrale per pubblicizzazione.(dal 2018) 2. nel 2017 stesso indicatore ma si usa il numero e non la percentuale	L'indicatore percentuale si calcolca nella modalità seguente: n° di eventi comunicati / n° di eventi organizzati dal Dipartimento	1. / 2. N. 3	100%	100%	100%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
I.3.2.D8	1. Partecipazione attiva dei Ricercatori del Dipartimento alle iniziative dell'Ateneo orientate alla divulgazione dell'attività di ricerca (Your Future Festival – Sharper) 2. Partecipazione al concorso annuale Ecapital - Business Plan Competition promossa da Regione Marche, Camera di Commercio di Ancona, UnivPM (2017)	1. N.Ricercatori che partecipano alle iniziative dell'Ateneo orientate alla divulgazione dell'attività di ricerca (Your Future Festival – Sharper) 2 . N. di progetti presentati dal personale del Dip. al concorso annuale Ecapital - Business Plan Competition promossa da Regione Marche, Camera di Commercio di Ancona, UnivPM (2017)	N. ricercatori che partecipano alle iniziative dell'Ateneo orientate alla divulgazione dell'attività di ricerca (Your Future Festival – Sharper)	3 Ricercatori	3 Ricercatori	3 Ricercatori	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	Facoltà Medicina e Chirurgia
I.3.2.D9	Organizzazione di eventi su reti locali o testate giornalistiche locali; creare inoltre un bollettino di informazione tipo "Lettera dal Dipartimento".	N. eventi su reti locali o testate giornalistiche locali o bollettini per mettere in evidenza le novità scientifiche emerse dai Convegni o dai lavori scientifici	Valore quantitativo	-	N. 2 interventi o eventi o redazione di bollettini	N. 2 interventi o eventi o redazione di bollettini	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
I.3.2.D10	Realizzare con cadenza biennale un evento scientifico divulgativo per la condivisione delle linee di ricerca di dipartimento.	N. eventi realizzati	-	1	0	1	-	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
I.3.2 .D11	- Stimolare la partecipazione dei docenti del DISVA agli eventi di comunicazione e divulgazione delle loro attività di ricerca (es. Tipicità, Notte dei Ricercatori, Festival della Scienza, etc.) - Stimolare l'organizzazione presso il DISVA di eventi di comunicazione e divulgazione delle attività di ricerca del Dipartimento	1. N. eventi a cui docenti del DISVA partecipano 2. N. eventi organizzati dal DiSVA	Non sono utilizzate formule	1. N. 3 2. N. 1	1. N. 3 2. N. 1	1. N. 3 2. N. 1	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
I.3.2.D12	Promozione di eventi di divulgazione della attività di ricerca, mettendo a disposizione locali, strumentazioni e personale dandone informazione attraverso il proprio sito	1. % eventi pubblicati entro 3 gg dal ricevimento del programma definitivo (dal 2018) 2. N. eventi per diffusione attività di ricerca nel territorio (2017)	N. eventi pubblicati entro 3 gg dal ricevimento del programma definitivo / n. totale eventi pubblicati dalla Presidenza	2. N. 3 eventi	2. 70%	2. 75%	2. 75%	Presidenza Economia	Strutture dell'Ateneo
I.3.2.D13	Promozione eventi di divulgazione delle attività di ricerca, mettendo a disposizione locali, strumentazione e personale	Diffusione attività di ricerca nel territorio		Oragnizzati n .2 eventi, collaborazione a numerosi eventi organizzati a cura dei Dip.ti	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
	Area strategica II - Offerta formativa e diritto allo studio								
Obiettivo Strategico II.1	**II.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda**								
II.1.1	**II.1.1 Potenziamento dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità di docenza e di strutture**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
II.1.2	**II.1.2 Programmazione dell'offerta didattica in rapporto alle esigenze del tessuto economico-sociale**								
	obiettivi operativi								
II.1.2.D1	Acquisizione delle esigenze formative attraverso incontri con le parti sociali: Aziende (del territorio e non) e Associazioni di categoria (del territorio e non)	N. incontri con le parti sociali verbalizzati N. di aziende e associazioni partecipanti (2017)	Valore assoluto	2	2	2	2	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	Uffcio Didattica
II.1.2.D2	Organizzare delle consultazioni periodiche con le parti sociali onde definire obiettivi formativi condivisi con i portatori di interesse	1. Numero di docenti e ricercatori coinvolti in attività di orientamento (2017) 2. n. incontri con le parti sociali 3. % di studenti provenienti da fuori regione (2017) 4. Numero di stage e tirocini presso aziende (2017)	N. incontri con le parti sociali	2. N. 1 incontro per ogni C.d.S. (3)	n. 1 incontro per ogni C.d.S.(3)	n. 1 incontro per ogni C.d.S.(3)	n. 1 incontro per ogni C.d.S.(3)	Dip.to Management	
II.1.2.D3	Confronto con le associazioni professionali a cui la laurea triennale permette l'accesso (Esperti contabili e Consulenti del lavoro) in ordine alla progettazione dell'offerta formativa e all'orientamento degli studenti. Organizzazione di consultazioni periodiche con le parti sociali come previsto anche dalla normativa (art. 11, DM 270/04), al fine di definire obiettivi formativi che abbiano una forte ricaduta occupazionale, fortemente sostenuti dai portatori di interesse, al fine di individuare figure professionali "definite". Monitoraggio della struttura produttiva locale per definire in prospettiva la domanda di formazione specialistica legata ai Corsi di Studio del DiSES.	1. Numero di consultazioni con le parti sociali interessate ai nostri corsi di laurea. 2. Monitoraggio della modifiche della struttura produttiva locale.	-	1. Effettuati incontri 2. Realizzata azione di monitoraggio	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
II.1.2.D4	Contributo allestimento di Master per la formazione post-laurea di Medici e laureati delle professioni sanitarie	N. Master attivati nel triennio	N. Master attivati nel triennio	N.1 Master di 1° livello in Wound Care	-	-	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
II.1.2.D5	1. Realizzazione di percorsi post laurea 2. Organizzazione, attraverso i corsi di laurea afferenti, di consultazioni con le associazioni di categoria delle figure professionali corrispondenti ai vari corsi di laurea	1. N. percorsi post laurea realizzati 2. N. tavoli tecnici permanenti con le varie associazioni	-	1. N. 5 Master 2. N. 1 riunione con ognuna delle associazioni	1. N. 5 Master 2. N. 1 riunione con ognuna delle associazioni	1. N. 5 Master 2. N. 1 riunione con ognuna delle associazioni	1. N. 5 Master 2. N. 1 riunione con ognuna delle associazioni	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
II.1.2.D6	Organizzazione consultazioni periodiche con le parti sociali come previsto anche dalla normativa (art. 11, DM 270/04) Organizzazione tavoli permanenti di consultazione con le parti sociali	1. N. incontri periodici effettuati 2. N. tavoli permanenti di consultazione attivati	Non sono utilizzate formule	punto 1.: 3 punto 2.: 3	punto 1.: 3 punto 2.: 3	punto 1.: 3 punto 2.: 3	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.1.2.D7	- Privilegiare il rapporto con le parti sociali e le istanze del territorio per quanto attiene alla spendibilità dei titoli di studio nel mondo del lavoro. - Individuare gli ambiti del mercato del lavoro e le competenze da fornire ai laureati; gli obiettivi formativi, le figure professionali da formare e gli sbocchi professionali previsti, con attenzione alla strutturazione in curricula e sul rapporto tra la laurea triennale e la laurea magistrale, da organizzare in modo coordinato e consequenziale, con competenze in entrambe le tipologie di corso, già spendibili nel modo del lavoro. - Rendere le denominazioni degli insegnamenti più attinenti possibili ai contenuti, coordinare gli obiettivi formativi degli insegnamenti.	1. % incontri organizzati con aziende, enti, ordini professionali in Facoltà su indcazione dei corsi di studio per i quali la Presidenza svolge l'attività di supporto (dal 2018) 2. N. incontri con aziende e/o enti contattati (2017)	n. incontri con le parti sociali supportati dalla Presidenza/n. totale incontri con le parti sociali organizzati	2. N. 1 incontro	1. 100%	1. 100%	1. 100%	Presidenza Economia	
II.1.2.D8	Privilegiare il rapporto con le parti sociali e le istanze del territorio, per quanto attiene alla spendibilità dei titoli di studio nel mondo del lavoro. Individuare gli ambiti del mercato del lavoro e le competenze da fornire ai laureati; gli obiettivi formativi, le figure professionali da formare e gli sbocchi professionali previsti, con attenzione alla strutturazione in curricula e sul rapporto tra la laurea triennale e la laurea magistrale, da organizzare in modo coordinato e consequenziale, con competenze, in entrambe le tipologie di Corso, già spendibili nel mondo dal lavoro Rendere le denominazioni degli insegnamenti più attinenti possibile ai contenuti, coordinare gli obiettivi formativi degli insegnamenti.	N.incontri con aziende/enti	-	N. 3	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
II.1.2.D9	Rinnovare/Riqualificare i rapporti con le parti rappresentative delle professioni proprie dei Corsi di Studio della Facoltà di Medicina e Chirurgia e del mondo del lavoro coinvolgendole efficacemente nei processi di programmazione e di assicurazione qualità dell'offerta formativa. Valutare le proposte di nuovi corsi di studio con riguardo alla domanda proveniente dal territorio, dai contesti socio-economici culturali del paese e dell'ambiente internazionale.	1. Incremento numero incontri 2. Istituzione tavolo tecnico stabile coordinato dalla Presidenza per valutazione esigenze professionali e formative, analisi del potenziale formativo e definizione offerta formativa annuale (rappresentanti CdS e Dip – studenti – Seg.Presidenza) (2017)	-	Nomina Comitato di Indirizzo CdLMCU Medicina e Chirurgia n N. 1 incontro per insediamento e condivisione obiettivi percorso professionalizzante	1. Organizzazione riunione allargata a tutte le parti sociali delle professioni oggetto dei corsi di studio attivati finalizzata alla presentazione della offerta formativa 18/19. 2. - Istituzione tavolo tecnico permanente per programmazione offerta didattica annuale - Nomina rappresentanti (rappresentanti CdS e Dip – studenti – Seg. Presidenza)	Insediamento tavolo tecnico permanente e programmazione incontri (=>2/anno)	-	Presidenza Medicina	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico II.2	**II.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento in ingresso**								
II.2.1	**II.2.1 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà**								
	obiettivi operativi								
II.2.1.D1	Partecipazione di Docenti/Dottorandi/Assegnisti/PTA alle iniziative di Orientamento in ingresso: Progetta il Tuo Futuro, o qualunque altra pianificata dall Ateneo e pertinente ai CdS del D3A (Task force del D3A per l'Orientamento) Partecipazione a Fiere e Giornate di orientamento. Visite presso le scuole superiori. Apertura dell'Università per stage e visite. Pubblicizzazione dei corsi di studio tramite web.	1. Percentuale di attività supportate dal PTA del D3A (DAL 2018) 2. N. di studenti che partecipano alle iniziative di orientamento 3. N. degli iscritti (2017)	N.eventi D3A/N.complessivo eventi (Archiviazione sistematica degli eventi per avere a disposizione un contenitore annuale)	1. 20% 2. N. 60 studenti 3. N. 263 iscritti	1. 30%	1. 40%	1. 50%	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	Ufficio Relazioni con il territorio
II.2.1.D2	Con riferimento ai corsi di studio afferenti al Dipartimento, si intende partecipare ad iniziative di orientamento rivolte agli studenti delle classi 5° superiore o del 3° anno di laurea triennale. Inoltre, si intende migliorare la attrattività dei corsi di studio per gli studenti provenienti da fuori regione.	1. Numero di docenti e ricercatori coinvolti in attività di orientamento 2. Numero di iniziative di orientamento realizzate 3. % di studenti provenienti da fuori regione 4. % Numero di stage e tirocini presso aziende	-	1. N.3 tra docenti e ricercatori coinvolti in attività di orientamento 2. N.5 iniziative di orientamento realizzate 3. 10 % di studenti provenienti da fuori regione 4. /	CHIUSO			Dip.to Management	
II.2.1.D3	Prosecuzione e miglioramento dell'esperienza della "Settimana Zero" di presentazione della Facoltà ai neo e ai potenziali iscritti al primo anno. Previsione di leaflets/manifesti di Dipartimento che illustri nel dettaglio obiettivi e potenzialità dei Corsi di Studio Magistrali allo scopo di sviluppare azioni finalizzate ad accrescere l'attrattività extra regionale e internazionale, valorizzando corsi fortemente specialistici e connessi ai settori di ricerca di eccellenza.	1. N. partecipanti all'iniziativa della settimana zero 2. Azioni di comunicazione, nei confronti degli studenti, sulle varie opportunità offerte dal DiSES anche tramite la creazione di leaflet di Dipartimento che illustrino nel dettaglio obiettivi e potenzialità dei Corsi di Studio Magistrali 3. N. studenti provenienti da fuori regione Marche.	Non è prevista formula	1. N. 200 partecipanti 2. N. 2 iniziative 3. 10% studenti	1. Almeno 210 partecipanti alla "Settimana zero" 2. Almeno 2 iniziative di orientamento con distribuzione di nuovi leaflet appositamente creati per illustrare le lauree magistrali 3. Almeno il 10% di studenti provenienti da fuori regione	1. Almeno n. 220 partecipanti alla "Settimana zero" 2. Almeno n. 3 iniziative di orientamento con distribuzione di nuovi leaflet appositamente creati per illustrare le lauree magistrali 3. Almeno il 10% di studenti provenienti da fuori regione	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
II.2.1.D4	Promozione e supporto dell'iniziativa dell'alternanza scuola-lavoro.	1. Percentuale delle procedure terminate correttamente(dal 2018) 2.N. studenti ospitati in alternanza scuola-lavoro dal Dipartimento(2017)	% calcolata su base annuale (anno accademico)	1. 100% 2. N. 30 studenti	1. mantenere 100%	1. uguale o migliore 2018	1. uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
II.2.1.D5	Mantenimento dei progetti, nell'ambito dell'Alternanza Scuola-Lavoro, che, in prospettiva, sembrano offrire le migliori opportunità di orientamento. Contribuire alle attività di orientamento organizzate dalla Facoltà, eventualmente anche attraverso propri delegati	N. studenti accolti nell'ambito dei progetti Alternanza Scuola-Lavoro o similari	N. studenti accolti nell'ambito dei progetti Alternanza Scuola-Lavoro o similari	5	5	7	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
II.2.1.D6	Promozione e supporto dell'iniziativa dell'alternanza scuola-lavoro.	Numero studenti ospitati in alternanza scuola-lavoro dal Dipartimento annualmente	Numero studenti ospitati in alternanza scuola-lavoro dal Dipartimento annualmente	6	7	8	9	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
II.2.1.D7	- Il dipartimento favorirà l'adesione al progetto alternanza Scuola-Lavoro rivolto alle scuole superiori di secondo grado	Numero di studenti delle superiori ospitati in dipartimento	-	15	≥10	≥10	≥10	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
II.2.1.D8	Partecipazione dei Docenti del Dipartimento alle iniziative di Orientamento in ingresso: Progetta il Tuo Futuro, o qualunque altra pianificata dall'Ateneo e pertinente ai CdS della Facoltà di Medicina	1. N.Docenti del Dip. che partecipano attivamente alle iniziative di orientamento in ingresso 2. N. di laboratori del Dip. visitati dagli studenti nell'ambito delle iniziative di orientamento	1. N.docenti del Dip. che partecipano attivamente alle iniziative di orientamento in ingresso 2. N. di laboratori del Dip. visitati dagli studenti nell'ambito delle iniziative di orientamento	1. N. 2 docenti 2. N. 1 laboratorio	1. N. 2 docenti 2. N. 1 laboratorio	1. N. 2 docenti 2. N. 1 laboratorio	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
II.2.1.D9	Contribuire ad attività già istituzionalizzate in collaborazione con altre strutture	1. N. di Docenti del Dipartimento che partecipano attivamente alle iniziative di orientamento in ingresso 2. N. di Laboratori del dipartimento visitati dagli studenti nell'ambito delle iniziative di orientamento	Valore quantitativo	Almeno 2 Docenti /anno Almeno 1 Laboratorio /anno	1. Almeno 2 Docenti /anno 2. Almeno 1 Laboratorio /anno	1. Almeno 2 Docenti /anno 2. Almeno 1 Laboratorio/anno	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.2.1.D10	Il Dipartimento contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo di Ateneo partecipando attraverso suoi docenti all'organizzazione e alla realizzazione delle giornate di orientamento per gli studenti delle Scuole medie superiori, inoltre sono molteplici gli studenti che vengono a frequentare le strutture dipartimentali nell'ambito del progetto "alternanza scuola - lavoro".	Studenti delle scuole medie superiori, docenti coinvolti.	Numero studenti delle scuole medie superiori, n. docenti coinvolti.	effettuate 2 lezioni di orientamento e 2 laboratori aperti	1 lezione di orientamento e 1 laboratorio aperto	1 lezione di orientamento e 1 laboratorio aperto	1 lezione di orientamento e 1 laboratorio aperto	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
II.2.1 .D11	Stimolare il coinvolgimento dei docenti delle diverse aree disciplinari nelle attività di orientamento in ingresso alle Lauree Triennali - Attivare azioni di comunicazione, nei confronti degli studenti, sulle varie opportunità formative offerte dal DISVA - Stimolare il coinvolgimento di differenti gruppi di docenti del DISVA nelle azioni di orientamento per le Lauree Magistrali - Stimolare la partecipazione degli studenti ai tirocini presso aziende - stimolare la partecipazione attiva al PLS	1. Numero azioni di comunicazione verso gli gli studenti sulle varie opportunità offerte 2. Creazione di un gruppo di docenti, trasversale alle diverse aree disciplinari, opportunamente formato per partecipare alle attività di orientamento in ingresso per le Lauree Triennali 3. Creazione di gruppi di docenti formati per partecipare alle attività di orientamento in ingresso alle Lauree Magistrali 4. Numero tirocini/stage presso aziende 5. Numero persone partecipaneti al PLS	Non sono utilizzate formule	punto 1.: 2 punto 2.: 1 punto 3.: 1 punto 4.: 300 punto 5.: 5 tecnici/9 docenti	punto 1.: 4 punto 2.: 1 punto 3.: 2 punto 4.: mantenimento punto 5.: 5 tecnici/9 docenti	punto 1.: 4 punto 2.: 1 punto 3.: 2 punto 4.: mantenimento punto 5.: 5	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
II.2.1.D12	Formazione specifica Task force in Comunicazione e marketing; Sviluppo materiale multimediale; Aggiornamento comunicazione	1. N. iniziative supportate dalla Presidenza 2. Presentazione della Facoltà, test verifica conoscenze, questionario valutazione efficacia orientamento - N. studenti partecipanti (2017)	N. iniziative di orientamento supportate dalla Presidenza (Presentazione della Facoltà, Test verifica delle conoscenze, questionario valutazione efficacia orientamento)	1. N. 4 iniziative 2. N. > 423 studenti	1. ≥4	1. ≥4	1. ≥4	Presidenza Economia	
II.2.1.D13	Formazione specifica Task Force in Comunicazione e Marketing Sviluppo Materiale Multimediale Aggiornamento comunicazione Organizzazione dei corsi in un'ottica di miglior fruibilità Organizzazione insegnamenti di inglese base e inglese avanzato Erogazione insegnamenti in lingua inglese	-	-	-	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
II.2.1.D14	Potenziamento attività di coordinamento/comunicazione tra Presidenza e rappresentanti nominati dai Dipartimenti e dai Corsi di Studio della Facoltà nell'ambito della task forse costituita per le attività di orientamento	Efficacia orientamento e attivazione progetti alternanza lavoro	N. incontri orientamento N. progetti alternanza-lavoro attivati nell'anno di riferimento rispetto al numero di quelli realizzati nell'anno precedente	N. incontri e scuole coinvolte = > 1 N .progetti per Dip.to => 1	Incrementare di almeno 1 gli eventi/incontri con o presso le Scuole rispetto a quelli organizzati nell'anno precedente Incentivare la progettualità dipartimentale al fine di incrementare di almeno 1 i progetti proposti/attivati presso ogni Dipartimento	Incrementare di almeno 1 gli eventi/incontri con o presso le Scuole rispetto a quelli organizzati nell'anno precedente Incentivare la progettualità dipartimentale al fine di incrementare di almeno 1 i progetti proposti/attivati presso ogni Dipartimento	-	Presidenza Medicina	Ufficio Relazioni con il Territorio Dipartimenti Facoltà
II.2.1.D15	Il dipartimento favorirà inserimento di studenti delle scuole Superiori (progetto orientamento e/o alternanza Scuola-Lavoro).	N. studenti	Valore quantititativo	NUOVO OBIETTIVO	10 Studenti	10 Studenti	10 Studenti	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico II.3	**II.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti. Innovare le metodologie didattiche valorizzando l'interdisciplinarietà**								
II.3.1	**II.3.1 Mantenere le politiche di attenzione verso le fasce deboli e i meritevoli ai fini dell'accesso agevolato ai CdS**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
II.3.2	**II.3.2 Rafforzare ed estendere il tutorato**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
II.3.3	**II.3.3 Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
II.3.4	**II.3.4 Migliorare l'interazione con gli studenti**								
	obiettivi operativi								
II.3.4.D1	Realizzare almeno un incontro istituzionale ogni anno di confronto tra i presidenti di corso di studio e i rappresentanti degli studenti onde mantenere attivo il collegamento docenti-discenti e ascoltare le loro aspettative ed esigenze.	N. incontri con rappresentanti studenti	N. incontri con rappresentanti studenti	N. 1 incontro per ogni C.d.S.	Almeno un incontro per ogni C.d.S.	Almeno un incontro per ogni C.d.S.	Almeno un incontro per ogni C.d.S.	Dip.to Management	
II.3.4.D2	Miglioramento dei servizi di tutorato. Potenziamento servizi di orientamento degli studenti in relazione alla scelta del piano di studi e alle possibilità occupazionali che esso offre, anche con incontri con esponenti del mondo del lavoro.	1. Numero di incontri dei coordinatori con i rappresentanti degli studenti 2. Numero di contatti e presentazioni degli esponenti delle associazioni professionali e del mondo del lavoro a cui il Cds triennale permette l'accesso	-	1. N. 2 incontri 2. N. 2 iniziative	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DiSES	
II.3.4.D3	Incremento dell'uso della piattaforma MOODLE da parte dei Docenti del Dipartimento ai fini della condivisione di materiale didattico con gli studenti e di allestimento di attività formative	% Docenti che hanno implementato l'uso della piattaforma Moodle per la condivisione di materiale didattico con gli studenti e l'allestimento di attività formative	N. Docenti DIMSC che hanno implementato l'uso della piattaforma Moodle per la condivisione di materiale didattico con gli studenti e l'allestimento di attività formative / N. totale Docenti DIMSC	30%	50%	70%	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
II.3.4.D4	Potenziare il sito del Dipartimento per interagire con gli studenti	1. Implementare sito del Dipartimento attraverso istituzione di forum o blog 2. N. contatti	Valore quantitativo	-	1. istituzione blog/forum	2. Almeno 50 contatti/anno	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
II.3.4.D5	Conservare l'ampio orario di apertura della Facoltà di Medicina per creare nuovi spunti di interazione /aggregazione almeno in alcune giornate e proporre che lo svolgimento di alcuni cicli di seminari di interesse medico siano fatti (o ripetuti) all'interno della facoltà piuttosto che in altre sedi dell'Ateneo in tali orari	% Attività realizzate propedeutiche alla realizzazione del seminario (Valutazione della presenza di studenti/docenti a tali iniziative Valutazione gradimento studenti di tali iniziative)	Valore quantitativo	25%	25%	50% (1 SEMINARIO)	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	Facoltà di Medicina e Chirurgia
II.3.4.D6	Stimolare le azioni che permettono il trasferimento delle informazioni agli studenti, anche con incontri periodici o mediante una sezione dedicata del sito web o tramite l'utilizzo dei Social	1. Numero di comunicazioni presenti nel sito web di Dipartimento 2. Istituzione di una pagina Facebook del DiSVA 3. Numero di incontri con studenti iscritti ai CdS del Disva	Non sono utilizzate formule	punto 1.: 460 punto 2.: 1 punto3.: 3	punto 1.: 500 punto 2.: 1 punto3.: 3	punto 1.: 500 punto 2.: 1 punto3.: 1 per CdS	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.3.4.D7	Servizio di tutoraggio alle matricole; Pubblicizzazione del servizio di tutoraggio; Sviluppo attività interattive; Ascolto degli studenti nelle sedi istituzionali (Consiglio Facoltà, CCDS, Commissione paritetica); Miglior fruibilità e completezza del sito, sotto il profilo sia dei contenuti che della forma	1. % docenti a contratto monitorati dalla Presidenza entro 3 settimane dall'inizio del semestre (dal 2018) 2. N. Studenti utenti del servizio, % incremento di fruizione del sito di Facoltà (2017)	N. docenti a contratto monitorati dalla Presidenza entro 3 settimane dall'inizio del semestre/n. totale docenti a cotratti	2. N. 1530 studenti	1. 80%	1. 85%	1. 90%	Presidenza Economia	
II.3.4.D8	- Servizio di Tutoraggio alle matricole tramite Dottorandi - Pubblicizzazione del Servizio di Tutoraggio - Sviluppo attività interattive - Ascolto degli studenti nelle sedi istituzionali (Consiglio Facoltà, CUCS, Commissione Paritetica) - Miglior fruibilità e completezza del sito, sotto il profilo sia dei contenuti sia della forma - Ampliamento delle domande sul questionario di valutazione della didattica da parte degli studenti	N. studenti contattati	-	N. 400 studenti contattati del I° anno dei CdL	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
II.3.4.D9	Somministrazione questionario on line e/o on site agli studenti di tutti i corsi di studio attraverso il quale monitorare il grado di percezione della attività di comunicazione interna ed esterna della Facoltà	N. studenti iscritti per ogni corso di studio e n. questionari compilati	N. studenti iscritti / n. questionari compilati	-	Nomina Commissione. Definizione contenuti e somministrazione questionari. Risulttato atteso > 50%	Analisi dei dati e condivisione con i Presidenti dei CdS Attivazione sitemi di comunicazione condivisi Monitoriaggio attraverso incontri con Commissione	Revisione sistema in presenza ciriticità Mantenimento sistemi di comunicazione attivati	Presidenza Medicina	
II.3.4.D10	Conservare l'ampio orario di apertura della Facoltà di Medicina per creare nuovi spunti di interazione /aggregazione almeno in alcune giornate e proporre che lo svolgimento di alcuni cicli di seminari di interesse medico siano fatti (o ripetuti) all'interno della facoltà piuttosto che in altre sedi dell'Ateneo in tali orari	Eventi realizzati in orario serale e numero partecipanti	N. eventi 2017/n. eventi anno di riferimento	Progettazione n. 1 attività seminariale	Incremento di almeno due attività culturali su tematiche medico/sanitarie in orario serale rispetto a quelli organizzati nel 2017	Incremento di almeno due attività culturali su tematiche medico/sanitarie in orario serale rispetto a quelli organizzati nel 2018	-	Presidenza Medicina	
II.3.5	**II.3.5 Promuovere metodologie didattiche innovative e sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento**								
	obiettivi operativi								
II.3.5.D1	Programmare corsi integrati con docenti provenienti da università straniere e con modalità di svolgimento mista e a distanza Programmare ore di laboratorio ed esercitazioni in aula informatica Mantenimento dell'uso della piattaforma MOODLE da parte dei Docenti del Dipartimento ai fini della condivisione di materiale didattico con gli studenti e di allestimento di attività formative Promuovere l'attivazione di corsi fortemente specialistici e connessi ai settori di ricerca di eccellenza del D3A nell'ambito della piattaforma EDUOPEN Potenziare l'impiego dell'Azienda Agraria e dell'Orto Botanico come laboratorio didattico	1. N. di docenti che implementano l'uso della piattaforma Moodle per la condivisione di materiale didattico con gli studenti e l'allestimento di attività formative (2017) 2. N. di giornate di utilizzo dell'Azienda Agraria e Orto Botanico (2017)	-	1. N.67 docenti 2. N. 5 giornate	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
II.3.5.D2	Promozione di didattica innovativa attraverso e-learning, project work, business game, storytelling, brainstorming, problem solving	N. insegnamenti curati da docenti e ricercatori del dipartimento attivi sulla piattaforma e-learning	N. insegnamenti curati da docenti e ricercatori del dipartimento attivi sulla piattaforma e-learning	superiore al 30%	almeno il 50%	almeno il 50%	almeno il 50%	Dip.to Management	
II.3.5.D3	Migliorare la qualità didattica del Dip. attraverso lo sviluppo di metodologie didattiche innovative e la formazione dei docenti sulle modalità didattiche innovative. Favorire anche in un'ottica di multidisciplinarità, le modalità di erogazione on line degli insegnamenti. Utilizzare i MOOC (Massive Open Online Courses, corsi aperti online su larga scala, pensati per una formazione a distanza) come strumento per l'insegnamento a distanza, inserendo anche contenuti quali la registrazione video di lezioni e spiegazioni su determinati argomenti. Incrementare il numero dei corsi, tenuti dai docenti del Dipartimento e nell'ambito dei CLT e CLM incardinati presso il Dipartimento, erogati secondo metodologie e strumentazioni innovative.	1. Numero di bandi e contratti per docenza che prevedono l'utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle per la condivisione del materiale didattico (Obiettivo Servizio RU) 2. Numero di sperimentazioni della metodologia MOOC parallelamente a un corso erogato in maniera tradizionale 3. Numero di corsi di insegnamento (dei docenti) del Dip. disponibili nella piattaforma Moodle di Facoltà/Ateneo	Percentuale di utilizzo della Piattaforma MOODLE	1. 70% dei contratti per docenza con utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle 2. N. 2 corsi con metodologia MOOC 3. 30% dei corsi disponibili sulla piattaforma Moodle	1. Almeno il 80% dei contratti per docenza con utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle 2. Almeno n. 2 corsi con metodologia MOOC 3. Almeno il 40 % dei corsi disponibili sulla piattaforma Moodle	1. Almeno il 90% dei contratti per docenza con utilizzo obbligatorio della piattaforma Moodle 2. Almeno n. 2 corsi con metodologia MOOC 3. Almeno il 50% dei corsi disponibili sulla piattaforma Moodle	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.3.5.D5	Collaborazione con attività coordinata dalla Presidenza per l'incremento dell'uso della piattaforma MOODLE da parte dei Docenti del Dip. ai fini della condivisione di materiale didattico con gli studenti e di allestimento di attività formative	Docenti che hanno implementato l'uso della piattaforma Moodle per la condivisione di materiale didattico con gli studenti e l'allestimento di attività formative	n. Docenti utilizzatori sul totale docenti del dipartimento	-	80%	90%	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
II.3.5.D6	Valutazione dei prodotti sul mercato per acquisizione di software dedicati per attività di studio morfofunzionale o ad indirizzo clinico	N. Prodotti	Valore quantitativo	50%	1 prodotto	1 prodotto	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
II.3.5.D7	Uso della piattaforma MOODLE da parte dei Docenti del Dip. ai fini della condivisione di materiale didattico con gli studenti e di allestimento di attività formative	N. docenti coinvolti	N. docenti coinvolti	3	5	5	5	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
II.3.5.D8	Favorire l'utilizzo del Moodle per consultazione materiale didattico e per sviluppare metodi di valutazione e auto-valutazione. Sperimentare la funzionalità ed efficacia didattica della nuova piattaforma Jove.	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
II.3.5.D9	Promuovere l'impiego della piattaforma Moodle tra i docenti Incrementare l'elettrificazione diffusa nelle aule	% aule elettrificate (dal 2018) Incremento aule elettrificate (2017)	N. aule elettrificate/n. totale aule	+N. 1 aula	≥30%	≥40%	≥50%	Presidenza Economia	
II.3.5.D10	Promuovere l'impiego della Piattaforma Moodle tramite formazione mirata dei docenti	Incremento del 5% degli "insegnamenti di Ingegneria - completi di contenuti" presenti nella Piattaforma Moodle	N. insegnamenti completi di Ingegneria presenti su Moodle nel 2017	Triennali ING 107 su 154 Magistrali ING 67 su 223 Ciclo Unico 26 su 59 (dati CSI)	Triennali ING 107+3 Magistrali ING 67 + 3 Ciclo Unico 26 + 3	Triennali ING 110 +2 Magistrali ING 70+2 Ciclo Unico 29+2	-	Presidenza Ingegneria	Centro Servizi Informatici
II.3.5.D11	Incrementare l'utilizzo degli strumenti e delle metodologie didattiche a distanza finalizzate in particolar modo alle attività linguistiche, informatiche e allo studio guidato/assistito delle ADE (blended) Sollecitare i docenti all'utilizzo della piattaforma moodle anche attraverso corsi di formazione	N. attività didattiche elettive (ADE) offerte in modalità e-learning	N. ADE complessivamene attivate nell'anno / n. ADE offerte in modalità e-learning	Almeno 1 ADE per il CdS di Infermieristica (Ancona e sedi periferiche) in modalità e-learning	Almeno n. 1 attività ADE per ogni CdS	Almeno n. 1 attività ADE per ogni anno o semestre di corso e per ogni CdS	-	Presidenza Medicina	
II.3.6	**II.3.6 Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare**								
	obiettivi operativi								
II.3.6.D1	Organizzare lezioni, seminarie e visite didattiche interdisciplinari o multidisciplinari	N. eventi organizzati dal D3A	Valore assoluto	7	6	6	6	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
II.3.6.D2	Promuovere corsi che abbiano più ambiti caratterizzanti (es. aziendale, economia, diritto, matematica, ecc.) al fine di sviluppare negli studenti un approccio interdisciplinare che enfatizzi i legami concettuali tra le varie discipline.	Almeno n. 3 ambiti caratterizzanti per ogni Corso di Laurea	-	N. 3 ambiti caratterizzanti per ogni Corso di Laurea	CHIUSO			Dip.to Management	
II.3.6.D3	Miglioramento del coordinamento tra insegnamenti di SSD differenti Mantenere ed incrementare l'interdisciplinarità dei Corsi di Studio del DiSES nella progettazione dell'offerta formativa futura	Numero di ambiti caratterizzanti per ogni corso di laurea	-	Pluralità e interdiscipinarietà di ambiti nei Corsi di Laurea	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
II.3.6.D4	Collaborazione dei Docenti del Dip. Alle iniziative di progettazione dell'offerta formativa in ottica interdisciplinare proposte dall'Ateneo/ consigli di CdS della facoltà di Medicina	N. Progetti allestiti da Docenti DIMSC per migliorare servizi/comunicazione	N. Progetti allestiti da Docenti DIMSC per migliorare servizi/comunicazione	-	-	1 progetto	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
II.3.6.D5	Collaborazione dei Docenti del Dip. alle iniziative di progettazione dell'offerta formativa in ottica interdisciplinare proposte dall'Ateneo/ Consigli di CdS della Fac. di Medicina	Collaborazione ad almeno 1 progetto di offerta formativa erogata in modalità interdisciplinare	Valore quantitativo	-	Collaborazione ad almeno 1 progetto di offerta formativa erogata in modalità interdisciplinare	Collaborazione ad almeno 1 progetto di offerta formativa erogata in modalità interdisciplinare	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
II.3.6.D6	Seminari interdisciplinari di scienze base all'interno delle scuole di specialità.	N.seminario	Valore quantitativo	1 seminario	2 seminari	2 seminari	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
II.3.6.D7	Sviluppare rapporti intra ed extradipartimentali al fine di favorire offerte formative interdisciplinari.	Incontri interdisciplinari promossi dal Dipartimento finalizzati alla progettazione di ricerche interdipartimentali ed interateneo.	N. incontri N. progetti di ricerca proposti	N. 1 incontro	N. 2 incontri N. 2 progetti proposti	N. 2 incontri N. 2 progetti proposti	N. 2 incontri N. 2 progetti proposti	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM
II.3.6.D8	Stimolare l'interdisciplinarità nell'offerta formativa del DiSVA, aprendo anche a contributi provenienti da altri Dipartimenti o dall'esterno	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
II.3.6.D9	Promuovere seminari, laboratori ed esercitazioni interdisciplinari	N. studenti delle lauree triennali e magistrali coinvolti in seminari interdisciplinari	-	N. 714 studenti	CHIUSO			Presidenza Economia	
II.3.6.D10	Promuovere seminari, laboratori interdisciplinari ed esercitazioni che sviluppino temi estesi su più Corsi	1. Riunioni periodiche dei CUCS per il coordinamento dei programmi degli insegnamenti (dal 2018) 2. N. seminari interdisciplinari (2017)	Aumentare il n. di riunioni per anno	1. N.1 riunione per CUCS 2. N. 2 seminari	1. N. 2 riunioni per CUCS	-	-	Presidenza Ingegneria	
II.3.6.D11	L'interdisciplinarità, intesa come processo di integrazione delle competenze necessarie ai futuri laureati per affrontare le diverse attività sanitarie, è un obiettivo che la Fac. di Medicina e Chirurgia intende promuovere nell'ambito dei diversi corsi attivati, con particolare attenzione alle attività professionalizzanti e di tirocinio, attraverso: a) la condivisione di attività di simulazione progettate ed erogate con finalità e metodi, comuni e trasversali; b) l'integrazione di contributi che, seppure diversificati nei contenuti, diventano complementari nel percorso formativo offerto.	N.skill attività integrata offerti rispetto a quelli complessivamente previsti per ogni anno per attività professionalizzanti/tirocinio	N.skill anno di AFP o tirocinio di tutti i corsi di studio/ n. skill integrati tra più corsi di studio	N. 1 skill AFP/tirocinio VI anno Medicina e III anno CdL Infermieristica	N. 1 skill AFP/tirocinio VI anno Medicina e III anno CdL Infermieristica per area Medica e 1 per area Chirurgica e/o Specialistica	1 skill AFP/tirocinio ogni area (Medica, Chirurgica e/o Specialistica) per ogni anno di corso (a partire dal III anno del CdLMCU in Medicina e Chirurgia)	-	Presidenza Medicina	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica III - Trasferimento tecnologico e public engagement									
Obiettivo Strategico III.1	**III.1 Favorire la diffusione di conoscenza e innovazione nel sistema socio-economico come leve per la crescita e il progresso**								
III.1.1	**III.1.1 Rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria**								
	obiettivi operativi								
III.1.1.D1	Organizzare eventi che coinvolgano aziende e parti sociali	N. eventi che coinvolgono aziende e parti sociali	Valore assoluto	1	2	2	2	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
III.1.1.D2	Mantenere i rapporti attualmente in essere con le associazioni di categoria di riferimento (es. ordine dottori commercialisti, Confindustria, Confartigianato, CNA, API, ecc.) attraverso la realizzazione di iniziative congiunte aventi finalità di ricerca, didattiche, divulgative e di trasferimento tecnologico.	1. Numero iniziative congiunte 2. Numero di associazioni di categoria con cui si hanno rapporti	-	1. N. 1 iniziativa congiunta 2. N. 3 associazioni	CHIUSO			Dip.to Management	
III.1.1.D3	L'obiettivo di stringere la collaborazione con il mondo dell'impresa e delle professioni sarà perseguito aprendo tavoli di discussione con gli operatori del territorio, formulando progetti di ricerca condivisi e predisponendo corsi di formazione e approfondimento.	1. Numero dei forum (tavoli di confronto, seminari, conferenze) rivolti a associazioni di categoria e a operatori del territorio 2. Numero dei progetti di ricerca realizzati in collaborazione con tali soggetti 3. Numero dei corsi di formazione e approfondimento offerti a beneficio degli operatori del territorio	-	Raggiunta adeguata collaborazione con il mondo delle imprese e delle professioni	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DiSES	
III.1.1.D4	Il Dipartimento intende rafforzare i rapporti con le associazioni di categoria incentivando ed organizzando delle visite presso i propri laboratori	N. visite nel triennio	-	N. 9 visite	CHIUSO			Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
III.1.1.D5	Collaborazione alle iniziative di confronto con le associazioni di categoria progettate all'interno dei Consigli di CdS	N. incontri con le associazioni di categoria avviati da Docenti DIMSC	N. incontri con le associazioni di categoria avviati da Docenti DIMSC	1	1	1	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
III.1.1.D6	Realizzare eventi formativi in collaborazione e aperti ad associazioni di categoria.	N. di eventi realizzati	N. eventi/giornate	1	Almeno 1 evento formativo	Almeno 1 evento formativo	Almeno 1 evento formativo	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
III.1.1.D7	Favorire i rapporti e le collaborazioni con le associazioni di categoria mediante incontri ed eventi organizzati in maniera congiunta	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
III.1.1.D8	Ampliare la collaborazione già presente con gli ordini professionali, stimolando l'erogazione di corsi di perfezionamento e la formazione continua per laureandi, offrendo come sede i locali della Facoltà	1. % corsi di perfezionamento ospitati nei locali della Facoltà supportati dalla Presidenza (dal 2018) 2. N. corsi di perfezionamento e corsi di formazione continua (2017)	n. corsi di perfezionamento supportati dalla Presidenza /n. totale corsi organizzati dai dipartimenti e/o da esterni	2. N. 3 corsi	100%	100%	100%	Presidenza Economia	Dipartimenti
III.1.1.D9	Coinvolgere gli ordini professionali, stimolando l'emanazione di corsi di perfezionamento e la formazione continua per laureati, offrendo come sede i locali della Facoltà	N. corsi di perfezionamento e corsi di formazione continua	-	N. 1 corso	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III.1.2	**III.1.2 Migliorare la banca dati della ricerca**								
	obiettivi operativi								
III.1.2.D1	Formulare proposte per migliorare la gestione della Banca Dati e per agevolare l'estrapolazione dei dati	-	-	-	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
III.1.2.D2	Il Dipartimento intende sollecitare i docenti, attraverso interventi del direttore, a mantenere aggiornata la propria pagina su IRIS Repository onde contribuire allo sviluppo delle banche dati di Ateneo. Il Dipartimento intende sollecitare i docenti, attraverso interventi del direttore, a segnalare la formazione di gruppi di ricerca o di sviluppo di tematiche di ricerca onde mantenere dinamica la pagina di Dipartimento dedicata alla ricerca e contribuire allo sviluppo delle banche dati di Ateneo.	N. interventi effettuati dal Direttore di Dipartimento	-	N. 1 intervento effettuato	CHIUSO			Dip.to Management	
III.1.2.D3	Partecipazione attiva al popolamento della banca dati di Ateneo	Popolamento della banca dati della ricerca con i prodotti del Dipartimento	Non è prevista formula	Aggiornamento banca dati della ricerca	Completo aggiornamento della banca dati della ricerca	Completo aggiornamento della banca dati della ricerca	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
III.1.2.D4	Promuovere la realizzazione di pagine web illustrative dei progetti (inter) dipartimentali di ricerca	N. pagine web	N. pagine web	1	1	1	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
III.1.2.D5	Implementazione e monitoraggio dell'aggiornamento della banca dati.	Aggiornamenti Banche Dati	n. aggiornamenti	Effettuati 4 aggiornamenti	4	4	4	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
III.1.2.D6	Mappatura delle attività di ricerca del Dipartimento.	Mappa delle attività di ricerca del Dipartimento		1	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
Obiettivo Strategico III.2	**III.2 Favorire la cultura dell'innovazione imprenditoriale come leva per il rinnovamento del tessuto industriale e la crescita occupazionale**								
III 2.1	**III 2.1 Più efficace azione di indirizzo delle nuove iniziative in ambiti coerenti con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale**								
	obiettivi operativi								
III 2.1.D1	Organizzare Eventi/Incontri per la conoscenza di spin off, start up di successo e concorsi di idee	-	-	-	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
III.2.1.D2	Il Dipartimento intende realizzare iniziative volte a sensibilizzare docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi sulle possibilità previste dall'Ateneo per la valorizzazione della ricerca e l'utilizzo della stessa in ambito imprenditoriale (conto terzi, spin-off, ecc.)	N. 1 iniziative di sensibilizzazione	-	N. 1 iniziative	CHIUSO			Dip.to Management	
III.2.1.D3	Favorire la nascita di nuove iniziative imprenditoriali che sappiano cogliere le specializzazioni regionali valorizzando le competenze presenti nel Dip.to	N. spin-off attivati, promossi o partecipati da ricercatori del Dipartimento	Non è prevista formula	Presentazione di n. 1 spin-off	Promozione di almeno uno spin-off	Promozione di almeno uno spin-off	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
III.2.1.D4	Favorire la creazione di spin-off e supportare gli spin-off attualmente in essere presso il Dipartimento. Monitoraggio dei domini tecnologici di sviluppo in relazione con le eccellenze di ricerca dell'Ateneo e con i domini di specializzazione regionale	N. Spin-off in essere	Procedura raccolta dati interna (anno solare)	-	Almeno 1	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III.2.1.D5	Il Dip.to è già sede di numerosi spin-off collegati alle eccellenze dei propri ricercatori ma anche agli ambiti applicativi di interesse regionale. Per contribuire a questo obiettivo strategico, il Dip. Potenzierà il monitoraggio delle attività dei suoi spin-off già costituiti, con l'obiettivo di proporre, dove necessario, indirizzi operativi, coerenti con le eccellenze di ricerca di Ateneo e/o con i domini di specializzazione regionale	N. spin-off monitorati dal Dipartimento	-	2	3	3	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
III.2.1.D6	**I**l dipartimento intende favorire la formazione di nuovi Spin-Off e monitorare quelli già esistenti	1. Percentuale di Spin-Off monitorati 2. Mantenere o aumentare il numero di spinn off (2017)	La percentuale viene calcolata nel seguente modo: (n° di Spin-Off monitorati / Spin-Off del Dipartimento) x 100	1. / 2. N. 2 spin off attivati	1. 20%	1..30%	1. 40%	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
III.2.1.D7	Il dipartimento intende favorire la formazione di nuovi Spin-Off e monitorare quelli già esistenti, proponendo indirizzi operativi coerenti con i domini di specializzazione regionale	Percentuale di Spin-Off monitorati	La percentuale viene calcolata nel seguente modo: n° di Spin-Off monitorati / Spin-Off del Dipartimento	0%	50%	50%	50%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
III.2.1.D8	Partecipazione dei Docenti del Dipartimento ai Progetti strategici finanziati dall'Ateneo in linea con gli obiettivi di ricerca di Horizon 2020	% di Docenti del DIMSC. che hanno ottenuto finanziamenti nell'ambito dei progetti strategici di Ateneo	N. Docenti del DIMSC. che hanno ottenuto finanziamenti nell'ambito dei progetti strategici di Ateneo/N. totale Docenti DIMSC	30%	30%	30%	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	Altri Dipartimenti
III.2.1.D9	Promozione di Spinoff mediante supporto operativo e materiale alle iniziative dei ricercatori.	Numero degli Spin off.	Numero Spin Off realizzati.	1 rinnovo (Biomedfood)	1 nuova costituzione	1 rinnovo spin off	1 rinnovo spin off	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
III.2.1.D10	Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali nel campo biotecnologico, marino o delle tecnologie ambientali, coerenti con le corrispondenti specializzazioni regionali, anche attraverso il co-finanziamento di borse, dottorati, assegni o altre forme di contratti.	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
III.2.1.D11	Partecipazione ai Progetti Strategici finanziati dall'Ateneo da parte dei docenti del dipartimento	Numero dei docenti che hanno ottenuto finanziamenti nell'ambito dei progetti strategici di ateneo con altri dipartimenti	Numero dei docenti/progetti PSA	NUOVO OBIETTIVO	N. Progetti strategici 3	N. Progetti strategici 3	N. Progetti strategici 3	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	DISVA, D3A, Dipartimento Ingegneria

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III 2.2	**III 2.2 Relazioni più strette con gli spin-off durante la fase di incubazione, attraverso iniziative di animazione e formazione (anche coinvolgendo gli spin-off già costituiti)**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
III 2.3	**III 2.3 Miglioramento delle azioni di valorizzazione della ricerca**								
	obiettivi operativi								
III.2.3.D1	Promuovere la creazione/popolamento della pagina web del Dipartimento in lingua inglese, con indicazione dei progetti di ricerca in corso, del profilo dei singoli ricercatori e dei lavori più recenti pubblicati.	-	-	-	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
III.2.3.D2	Il Dip. intende sensibilizzare docenti e ricercatori sull'importanza della valorizzazione della ricerca svolta. Considerate le specificità delle aree disciplinari del Dip. che non possono, per legge, generare brevetti e che hanno difficoltà a sviluppare modelli innovativi su cui basare degli spin-off universitari (si pensi alla ricerca in diritto), la valorizzazione della ricerca può avvenire unicamente attraverso la stipula di convenzioni conto terzi volte ad applicare i risultati della ricerca svolta all'interno del Dipartimento	1.Importo totale delle convenzioni c/terzi, 2.numero delle convenzioni c/terzi 3.numero di soggetti committenti di convenzioni c/terzi	Importo totale delle convenzioni c/terzi, numero delle convenzioni c/terzi e numero di soggetti committenti di convenzioni c/terzi	1. Euro 450.000 2. N. 16 convenzioni 3. N. 13 committenti	1. € 180.000 di convenzioni 2. N.10 convenzioni c/terzi all'anno 3. N. 10 soggetti committenti all'anno	1. € 180.000 di convenzioni 2. 10 convenzioni c/terzi all'anno 3.10 soggetti committenti all'anno	1. € 180.000 di convenzioni 2. 10 convenzioni c/terzi all'anno 3.10 soggetti committenti all'anno	Dip.to Management	
III.2.3.D3	La creazione di una consapevolezza diffusa della terza missione a livello di Ateneo richiede una crescita nella capacità di valorizzazione delle conoscenze e delle tecnologie attraverso azioni sistematiche di commercializzazione e/o divulgazione dei risultati della ricerca. Incrementare il coinvolgimento di soggetti istituzionali e imprenditoriali esterni al Dipartimento nell'applicazione e/o, in generale, divulgazione dei risultati di ricerca ottenuti dai ricercatori del Dipartimento anche nei confronti della cittadinanza.	1. Numero e entità (finanziamento) delle convenzioni conto terzi e di ricerca 2. Numero delle iniziative volte alla disseminazione dei risultati della ricerca con coinvolgimento di soggetti istituzionali e imprenditoriali o partecipazione della cittadinanza	Non è prevista formula	1. Presenza di convenzioni conto terzi e /o di ricerca per un ammontare complessivo di 100.000 (centomila) euro 2. Effettuata un'iniziativa per disseminare i risultati della ricerca tra la cittadinanza	1. Almeno n. 5 convenzioni conto terzi e /o di ricerca per un ammontare complessivo di 100000 euro 2 . Almeno n. 1 iniziativa all'anno per disseminare i risultati della ricerca tra la cittadinanza	1. Almeno n. 5 convenzioni conto terzi e /o di ricerca per un ammontare complessivo di 100000 euro 2 . Almeno n. 1 iniziativa all'anno per disseminare i risultati della ricerca tra la cittadinanza	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
III.2.3.D4	Realizzazione di convenzioni di ricerca per sviluppare i risultati degli studi svolti presso il Dipartimento, in sinergia con le aziende ed ai fini di un miglior impatto socio-economico delle ricerche stesse.	Num. Convenzioni realizzate	Procedura raccolta dati interna (anno solare)	59	Almeno 59	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
III.2.3.D5	Incremento dei ricavi generati dalle azioni di trasferimento tecnologico e la conseguente valorizzazione dei risultati della ricerca tramite l'inserimento in banche dati nazionali e comunitarie di offerte di competenze (es. il Business Bulletin System della rete Enterprise Europe Network) e la partecipazione a progetti che favoriscono il contatto tra centri di ricerca ed imprese per sviluppare collaborazioni in ricerca ed innovazione. Migliorare il trasferimento di know-how, tecnologie e competenze incoraggiando le azioni che portano alla stipula di convenzioni di ricerca con enti pubblici e privati.	N. delle convenzioni di ricerca stipulate	N. delle convenzioni di ricerca stipulate	10	10	uguale o maggiore al 2018	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
III.2.3.D6	Valorizzare la ricerca promuovendo le azioni volte a trasferire l'innovazione favorendo le convenzioni conto terzi e di ricerca	1. Numero brevetti (2017) 2. Numero di convenzioni di ricerca e conto terzi stipulate annualmente	Numero brevetti e Numero di convenzioni di ricerca e conto terzi stipulate annualmente	1. N. 1 brevetti 2. N. 20 Convenzioni di Ricerca / Accordi Quadro N. 33 Convenzioni per attività commerciale N. 42 incarichi per attività commerciale conto terzi	N. 21 Convenzioni di Ricerca / Accordi Quadro N. 34 Convenzioni per attività commerciale N. 43 incarichi per attività commerciale conto terzi	N. 22 Convenzioni di Ricerca / Accordi Quadro N. 35 Convenzioni per attività commerciale N. 44 incarichi per attività commerciale conto terzi	N. 23 Convenzioni di Ricerca / Accordi Quadro N. 36 Convenzioni per attività commerciale N. 45 incarichi per attività commerciale conto terzi	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III.2.3.D7	Valorizzare la ricerca promuovendo le azioni volte a favorire le convenzioni	N. convenzioni di ricerca stipulate	-	5	≥5	≥5	≥5	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
III 2.3.D8	Promuovere la creazione/popolamento della pagina web del Dip. In lingua inglese, con indicazione dei progetti di ricerca in corso, del profilo dei singoli ricercatori e dei lavori più recenti pubblicati.	N. pagine web in inglese che illustrano attività del DIMSC	N. pagine web in inglese che illustrano attività del DIMSC	1	1	1	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
III.2.3.D9	Aumento della capacità di commercializzazione dei risultati della ricerca attraverso la creazione di brevetti nazionali ed internazionali.	Numero dei brevetti depositati da un ricercatore afferente al Disco	Numero dei brevetti	Realizzato 1 brevetto	1	1	1	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
III 2.3.D10	Favorire la partecipazione dei docenti DiSVA alle attività di terza missione, con la creazione di un gruppo operativo. Favorire le azioni che possono portare alla valorizzazione dei risultati della ricerca, anche mediante accordi, collaborazioni e convenzioni con istituzioni pubbliche e private ed enti regionali.	1. Numero di accordi, collaborazioni e convenzioni con istituzioni pubbliche e private ed enti regionali 2. Ricavi generati dalle attività di III missione	Non sono utilizzate formule	1. N. 12 2. € 220.000	punto 1.: mantenimento punto 2.: mantenimento	punto 1.: mantenimento punto 2.: mantenimento	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Obiettivo Strategico III.3	**III.3 Consolidare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali**								
III.3.1	**III.3.1 Razionalizzare le azioni di divulgazione delle attività istituzionali**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
Obiettivo Strategico III.4	**III.4 Migliorare le qualità della didattica e l' efficacia dell' attività di placement attraverso un più stretto legame con le aziende**								
III.4.1	**III.4.1 Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement**								
	obiettivi operativi								
III.4.1.D1	Razionalizzazione del database delle aziende disponibili per le attività di tirocinio in Italia e all'estero Migliorare l'offerta delle condizioni di tirocinio	N. e qualità delle convenzioni di tirocinio Grado di soddisfazione degli studenti, da misurare attraverso il questionario sulla valutazione delle aziende ospitanti	-	-	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie Aliemntari Ambientali D3A	
III.4.1.D2	Il miglioramento dell'efficacia dell'attività di placement viene perseguito attraverso la definizione di accordi più efficaci e più numerosi per l'effettuazione di stage e tirocini, sia curriculari che extra-curriculari, con Associazioni di categoria, Organizzazioni e singole imprese la cui attività è strettamente collegata agli obiettivi dei corsi di laurea che afferiscono al Dip.to	Numero degli accordi effettuati con Associazioni, Organizzazioni e imprese	-	Migliorata efficacia dell'attività di placement	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
III.4.1.D3	Implementare, nel triennio, azioni formative rivolte a laureandi/laureati, in collaborazione con imprese/associazioni nazionali ed internazionali, finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro	N. di azioni formative	N. di azioni formative	-	1	1	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
III.4.1.D4	Realizzazione, in collaborazione con la Facoltà, di incontri tra rappresentanti delle associazioni di categoria e del mondo del lavoro con i laureandi dei vari corsi di laurea al fine di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro	Lezioni e seminari per i laureandi	Numero delle lezioni	Realizzato 1 ciclo	Almeno un ciclo	Almeno un ciclo	Almeno un ciclo	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	Facoltà di Medicina
III.4.1.D5	Aumentare il numero di contatti con le realtà imprenditoriali e di ricerca (regionali, nazionali ed esteri) al fine di ampliare l'offerta del servizio di tirocinio. Sviluppare i contatti con le realtà imprenditoriali e di ricerca (regionali, nazionali ed esteri) al fine di potenziare azioni dirette al placement nel mondo del lavoro.	1. Numero di convenzioni per tirocinio stipulate con imprese/aziende/enti 2. Numero di attività formative congiunte con associazioni e imprese rivolte ai laureandi/laureati del DiSVA finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro	Non sono utilizzate formule	1. N. 50 convenzioni 2. N. 4 attività	1. mantenimento 2. mantenimento	1. mantenimento 2. mantenimento	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
III.4.1.D6	Ridefinire strategicamente i Tirocini a livello centrale e decentrato Implementare il sito di Facoltà per rendere più visibile e accessibile la possibilità di svolgere tirocini e tesi di laurea	Incremento numero imprese e associazioni che stipulano convenzioni di tirocinio e tesi in azienda	N. convenzioni stipulate	255	≥255	≥255	≥255	Presidenza Economia	
III.4.1.D7	L'obiettivo di stringere la collaborazione con il mondo dell'impresa e delle professioni sarà perseguito aprendo tavoli di discussione con gli operatori del territorio, formulando progetti di ricerca condivisi e predisponendo corsi di formazione e approfondimento.	1. Numero dei forum (tavoli di confronto, seminari, conferenze) rivolti a associazioni di categoria e a operatori del territorio. 2. Numero dei progetti di ricerca realizzati in collaborazione con tali soggetti 3. Numero dei corsi di formazione e approfondimento offerti a beneficio degli operatori del territorio	-	Intensificazione della colalborazione con il settore delle imprese e delle professioni	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III.4.1.D8	Campagna di sensibilizzazione presso le Istituzioni territoriali pubbliche per l'attivazione di tirocini post-laurea in campo laboratoristico, riabilitativo e della prevenzione. Accordo con Regione Marche e INRCA per applicazione normativa regionale sui tirocini post-laurea anche presso le strutture del Servizio Sanitario Nazionale (copertura economica)	Stipula accordo regionale. Incremento convenzioni di tirocinio extracurricularecon particolare riferimento allì ambito pubblico	Stipula accordo regionale. N. convenzioni di tirocinio post-laurea stipulate anno precedente/n. convenzioni stipulate anno di riferimento con particolare riferimento a quelle con strutture pubbliche.	-	Accordo con Regione Marche e INRCA per tirocini extracurriculari	1 convenzione stipulata per ogni professione	> 1 convenzione stipulata per ogni professione	Presidenza Medicina	Divisione Rapporti con SSN e Formazione Post Laurea-Area Medica
III.4.1.D9	Incrementare gli accordi con le imprese e le associazioni per i servizi di tirocinio e placement	Mantenere almeno stabile il numero di nuove convenzioni e di progetti formativi attivati	-	N. 16 convenzioni N. 30 progetti formativi	N. 16 convenzioni N. 30 progetti formativi	-	-	Presidenza Ingegneria	Ufficio Placement
Obiettivo Strategico III.5	**III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l'Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCS della Regione**								
III.5.1	**III.5.1 Tendere ad una integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sempre più concreta, partendo dalla stipula del nuovo protocollo d'intesa Regione Università e di conseguenza dell'Atto Aziendale dell'AOU**								
	obiettivi operativi								
III.5.1.D1	Stipula nuovo protocollo d'intesa Università/Regione e Atto Aziendale AOU Approvazione modifiche al protocollo d'intesa per il funzionamento dei corsi di studio della facoltà di Medicina e Chirurgia in applicazione delle nuove disposizioni legislative e regolamentari emanate. Definizione protocollo d'intesa per il funzionamento delle Scuole di Specializzazione Definizione nuovi protocolli attuativi ASUR AOU PS e INRCA	1. Sottoscrizione nuovo protocollo d'intesa. 2. Definizione bozza protocollo d'intesa per il funzionamento dei Corsi di Studio	1. SI/NO 2. %	Definzione proposta nuovo protocollo intesa e presentazione bozza alla Regione Marche	1. Discussione della bozza di protocollo con la Regione e la commissione paritetica e sottoscrizione del protocollo. 2. Confronto con gli uffici competenti e con i DADP dei CdS (I semestre 2018) e stesura di una bozza di proposta (II semestre 2018)	1. Applicazione dei contenuti del protocollo 2. Mantenimento e monitoraggio	-	Presidenza Medicina	
III.5.2	**III.5.2 Prevedere una partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sia a livello regionale nell'elaborazione dei piani sanitari sia a livello di Azienda al fine di garantire una programmazione concordata tra le attività istituzionali dei due Enti**								
	obiettivi operativi								
III.5.2.D1	Partecipazione attiva dell'Ateneo alla programmazione sanitaria attraverso la Commissione Paritetica preposta alla definizione delle modalità per la collaborazione tra Servizio Sanitario Regionale e Facoltà di Medicina in ambito formativo ed alla definizione di atti di indirizzo per lo sviluppo della programmazione quali ad esempio: l'elaborazione del Piano Sanitario Regionale; la definizione di indirizzi di politica sanitaria e di ricerca e la realizzazione di programmi di intervento.	Definizione calendario incontri	Apertura lavori. Approvazione accordo	-	Programmazione incontri e avvio discussione per definizione accordo su collaborazione in ambito formativo professioni medico/sanitarie e specializzazioni.	Approvazione accordo	-	Presidenza Medicina	Divisione Rapporti con SSN e Formazione Post Laurea-Area Medica

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
III.5.3	**III.5.3 Migliorare l'occupabilità dei nostri specializzandi e professionisti della salute nel territorio marchigiano, anche attraverso la programmazione degli accessi ai corsi di studio della Facoltà di Medicina**								
	obiettivi operativi								
III.5.3.D1	Relazione annuale sulle esigenze strutturali (ampliamento reti) e formative (proposte n. studenti ammissibili anno successivo) delle Scuole di Specializzazione e Corsi di Studio. Incontri permanenti con la Regione Marche – Servizio Salute – per la definizione condivisa del fabbisogno formativo delle professioni sanitarie, mediche e specialistiche. Definizione ampliamenti reti formative Scuole e CdS .(L'obiettivo si integra con quello previsto nell'ambito dell'Azione n. III.5.1 ed azione III.5.3). Finanziamento da parte della Regione Marche di borse di studio aggiuntive per scuole di specializzazione.	Definizione rete formativa (ampliamento o conferma)	Definizione rete formativa (ampliamento o conferma sedi accreditate per Scuole di specializzazione)	Accordo con Regione Marche per fabbisogno formativo professioni medico/sanitarie 17/18 e borse di studio aggiuntive Scuole di specializzazione 16/17	Definizione rete formativa accreditata Scuole di specializzazione (ampliamento o conferma)	Definizione/revisione protocolli Università Regione per Scuole Spec.ne Stipula convenzioni con enti pubblici e privati per ampliamento reti formative Scuole.	-	Presidenza Medicina	Divisione Rapporti con SSN e Formazione Post Laurea-Area Medica
III.5.4	**III.5.4 Garantire agli studenti un percorso formativo di qualità nelle strutture sanitarie regionali che prepari i professionisti a ricoprire il proprio ruolo e a rispondere ai bisogni di salute della popolazione**								
	obiettivi operativi								
III.5.4.D1	Riorganizzazione attività formativa professionalizzante Corsi di Studio a ciclo unico e individuazione nuove strutture sanitarie pubbliche o private per integrazione rete formativa Definizione attrezzature didattiche necessarie alla attività professionalizzante e di tirocinio e approvazione piano investimenti Progettazione attività formative per figure di supporto alle attività professionalizzanti e di tirocinio.	Definizione skill Acquisto attrezzature di simulazione	Definizione skill. Procedure di acquisto attrezzature di simulazione	Definizione piano investimenti CdLMCU in Medicina e Chirurgia e CdL triennali. Individuazione strutture sanitarie CdLMCU Medicina e Chirurgia per ampliamento rete formativa AFP	1. Definizione/approvazione skill AFP CdLMCU Odontoiatria e Protesi Dentaria. 2. Approvazione nuovi investimenti (attrezzature didattiche di simulazione per AFP Medicina e Odonto e tirocinio altri CdL)	Definizione/revisione protocolli Università Regione per Corsi di studio. Stipula convenzioni con enti pubblici e privati per ampliamento reti formative CdS. Acquisto nuove attrezzature di simulazione	-	Presidenza Medicina	Divisione Rapporti con SSN e Formazione Post Laurea-Area Medica

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica IV - Internazionalizzazione									
Obiettivo Strategico IV.1	**IV.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo**								
IV.1.1	**IV.1.1 Incrementare la "reputation" internazionale dell'Ateneo**								
	obiettivi operativi								
IV.1.1.D1	Proseguire con l'erogazione di corsi in inglese (FABIAM) Favorire le condizioni per facilitare l'ottenimento del titolo di dottorato UE Ospitare Visiting professor e Docenti stranieri come relatori Partecipazione dei docenti a Convegni internazionali	1. N. degli iscritti stranieri (2017) 2. N. dottori di ricerca con titolo UE (2017) 3. N. dei visiting professors (2017)	-	1. N. 9 iscritti stranieri 2. N.1 totolo UE 3. N.2 visiting Professor	CHIUSO			Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
IV.1.1.D2	Sviluppare la visibilità del Dip. in ambito internazionale attraverso la realizzazione di convegni internazionali e la partecipazione agli stessi nonché attraverso la presenza di una pagina nel sito web di Dipartimento in lingua inglese.	1-2. Numero di convegni int.li a cui partecipa il personale del Dip., 3. Presenza di una pagina nel sito web di Dip. In lingua inglese	Numero di convegni int.li a cui partecipa il personale del Dip., Presenza di una pagina nel sito web di Dip. In lingua inglese	1. N. 1 Conv. Intle organizzato 2. Partecipazione a più di 20 Conv. Int.li 3. Sito web in ignlese	partecipazione ad almeno 5 convegni internazionali	partecipazione ad almeno 5 convegni internazionali	partecipazione ad almeno 5 convegni internazionali	Dip.to Management	
IV.1.1.D3	Perseguire, nell'ambito della ricerca, un forte posizionamento anche a livello internazionale attraverso una proficua contaminazione fra i ricercatori dei diversi atenei. Promuovere la visibilità internazionale del Dip. nonché il movimento in entrata e in uscita di docenti, ricercatori e dottorandi con destinazione/provenienza da/per altri istituti di ricerca (universitari e non) di altri paesi e con rilevanza internazionale	1. Numeri riferiti a partecipazione e/o organizzazione di convegni internazionali 2. N. di docenti, ricercatori e dottorandi visiting presso il Dipartimento 3. N. di docenti, ricercatori e dottorandi del Dip. visiting presso altri istituti di ricerca (universitari e non) di altri paesi e di rilevanza internazionale	Non è prevista formula	1. N.10 partecipazioni a convegni internazionali e 1 convegno organizzato dal Dises 2. N.3 visiting arrivati dall'estero; 3. N. 2 docenti del Dises visiting presso istituzioni estere	1. Almeno 10 partecipazioni a convegni internazionali e almeno 1 convegno organizzato dal Dises ogni anno 2. almeno 3 visiting dall'estero ogni anno; 3. Almeno 2 docenti del Dises all'anno visiting presso istituzioni estere	1. Almeno 10 partecipazioni a convegni internazionali e almeno 1 convegno organizzato dal Dises ogni anno 2. almeno 3 visiting dall'estero ogni anno; 3. Almeno 2 docenti del Dises all'anno visiting presso istituzioni estere	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
IV.1.1.D4	Promuovere azioni finalizzate all'incremento dei Visiting Professors and Scientists presso il Dipartimento. Sviluppare una linea di divulgazione istituzionale in lingua inglese.	1 Percentuale di procedure terminate con successo 2 Numero di riunioni effettuate(dal 2018) 3. N. di Visiting Professors and Scientists in ingresso e uscita nel periodo 4. N. di partecipazioni a convegni e congressi 5. N. di insegnamenti in lingua inglese 6. N. di pagine web del sito di Dipartimento tradotte in lingua inglese (2017)	% calcolata su base annuale (anno solare)	1. non si applica 2. N 4riunioni (100%) 3. / 4. circa 200 5: N.2 insegnamenti 6. /	1. 100% 2. 100%	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
IV.1.1. D5	Incrementare la "reputation" internazionale incentivando i progetti e le azioni che prevedano la mobilità in ingresso e in uscita di ricercatori italiani e stranieri, nonché la partecipazione a convegni e l'organizzazione di conferenze internazionali. Le azioni di dettaglio riguarderanno l'introduzione di criteri di premialità nell'ambito dei progetti di tipo RSA-B relativamente al coinvolgimento di visiting researcher. Per aumentare la visibilità internazionale, il Dip. intende avviare lo sviluppo in lingua inglese delle pagine web di propria competenza.	1. N. di visiting researcher in entrata/uscita 2. N. di insegnamenti in lingua inglese tenuti da docenti stranieri 3. N. di convegni/workshop/special session internazionali organizzati 4. % di pagine web di propria competenza tradotte in lingua inglese	1. N. di visiting researcher in entrata/uscita 2. N. di insegnamenti in lingua inglese tenuti da docenti stranieri 3. N. di convegni/workshop/special session internazionali organizzati 4. % di pagine web di propria competenza tradotte in lingua inglese	1. N. 1 visiting 2. N. 1 insegnamenti 3. N. 1 convegni/workshop/special session 4. 0% pagine web	1. N. 1 2. N. 1 3. N. 1 4. 50%	1. N. 1 2. N. 1 3. N. 1 4. 50%	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
IV.1.1.D6	Procedere alla traduzione in lingua inglese delle pagine web del sito di dipartimento	1. percentuale di pagine web tradotte in lingua inglese 2. N. di "Visiting Professor" 3. N. di partecipazioni a convegni e workshop internazionali (2017)	La percentuale viene calcolata nel seguente modo: (n° pagine tradotte/n° pagine totali del sito di Dipartimento) x 100	1. 5% 2. N.3 di " Visiting Professor" 3. N.3 partecipazioni	1. 50%	1. 60%	1. 70%	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
IV.1.1.D7	Procedere alla traduzione in lingua inglese delle pagine web del sito di dipartimento	1. N. di eventi internazionali ai quali i ricercatori del dipartimento hanno partecipato(nel 2017) 2. Percentuale di pagine web tradotte in lingua inglese pubblicate sul sito del Dipartimento (dal 2018)	La percentuale viene calcolata nel seguente modo: n° pagine tradotte pubblicate / n° pagine tradotte fornite dal personale docente	2. 0%	2. 100%	2. 100%	2. 100%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
IV.1.1.D8	Incrementare la visibilità internazionale della ricerca Dipartimentale anche mediante il popolamento delle pagine in lingua inglese del sito web	N. pagine web in inglese che illustrano attività delle sezioni del DIMSC	N. pagine web in inglese che illustrano attività delle sezioni del DIMSC	1	1	1		Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
IV.1.1.D9	Partecipazione a Convegni Internazionali e seminari Aumento Visiting Professor in entrata	Partecipazione in qualità di relatori a Convegni Internazionali e/o Organizzazione seminari e lezioni tenuti da Visiting Professors	Valore quantitativo	Almeno 2 Docenti /anno	Partecipazione ad almeno 3 convegni come relatore e/o organizzazione di almeno 2 seminari o lezioni con Visiting Professors	Partecipazione ad almeno 3 convegni come relatore e/o organizzazione di almeno 2 seminari o lezioni con Visiting Professors	-	Dip.to Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
IV.1.1.D10	Favorire l'accesso a programmi di dottorato e assegni di ricerca a fellows provenienti da altri paesi nell'ambito del networking internazionale, creazione di grant di ateneo dedicati. Applicazione da parte di UNIVPM alle borse cofinanziate del programma EU Marie Curie per la mobilità intra-europea Favorire la disseminazione della ricerca svolta attraverso la comunicazione della ricerca nell'ambito di eventi internazionali, dopo peer review e con invited lectures	1. Creazione borse di dottorato ed assegni di ricerca per fellows stranieri, con appositi bandi 2. Creazione di grant di ricerca specifici Creazione programmi di mobilità internazionale Marie Curie-UNIVPM	Valore quantitativo	-	50%	50%	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
IV.1.1.D11	1. Partecipazione a convegni internazionali. 2.Il Dipartimento partecipa alla selezione di progetti per l'ospitalità di "Visiting Professor" in entrata. 3. Il Dipartimento dedica dei fondi all'accoglienza di "ricercatori" internazionali ospitati per seminari e scambi culturali. 2.Il Dipartimento partecipa alla selezione di progetti per l'ospitalità di "Visiting Professor" in entrata. 3. Il Dipartimento dedica dei fondi all'accoglienza di "ricercatori" internazionali ospitati per seminari e scambi culturali.	1. N. di partecipazioni a convegni internazionali 2. N. di Visiting Professor in entrata 3. N. di ricercatori internazionali ospitati	Numero di visiting professor e numero di partecipazione a convegni e numero di ricercatori internazionali ospitati	1. N. 20 partecipazioni a congressi 2. N. 3 visiting professor 3. N. 5 ricercatori internazionali	1. N. 20 partecipazioni a congressi 2. N. 3 visiting professor 3. N. 5 ricercatori internazionali	1. N.5 partecipazioni a congressi 2. N. 3 visiting professor 3. N. 5 ricercatori internazionali	1. N. 20 partecipazioni a congressi 2. N. 3 visiting professor 3. N. 5 ricercatori internazionali	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
IV.1.1.D12	- Favorire l'integrazione con ricercatori di atenei stranieri, attraverso tirocini formativi dei nostri studenti (anche di dottorato) all'estero e un aumentato numero di visiting professor in entrata. - Presentazione delle attività di ricerca del DiSVA a Congressi Internazionali - Partecipazione dei docenti DiSVA nei comitati scientifici di Congressi Internazionali - Partecipazione dei docenti DiSVA a collaborazioni e network di ricerca Internazionali	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
IV.1.1.D13	Orientamento specifico per i Corsi a carattere internazionale	Incremento immatricolazioni	Non sono utilizzate formule	punto 1: N. 100 studenti al Corso Internazionale di Biologia Marina IMBRSea di cui 36 presso il nostro Ateneo	Mantenimento	Mantenimento	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
IV.1.1.D14	Orientamento specifico per i Corsi a carattere internazionale - Monitorare la qualità della didattica con riferimento a questi corsi di laurea tramite valutazione del gradimento degli studenti	1. Accreditamento EUR-ACE (dal 2018)	Ottenimento della certificazione	-	1	-	-	Presidenza Ingegneria	CAD - CSI DIISM Segretria Studenti di Ingegneria

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
IV.1.1.D15	Realizzazione di una mappa consultabile sul sito web della Facoltà di tuttele attività di ricerca, collaborazione, Erasmus, di Medicina e Chirurgiaall'estero. Promuovere collaborazioni con le istituzioni delle aree geografiche in cui insistono le maggiori collaborazioni scientifiche per creare opportunità didattiche all'estero (erasmus, internati, tirocini, preparazioni tesi ecc.)	N. studenti in mobilità	N. studenti iscritti/n. studenti in mobilità	Acquisizione informazioni attività di ricerca, collaborazione, all'estero attive presso Dipartimenti	Comunicazione referente ERASMUS informazioni ottenute dai dipartimenti. Individuazione docenti dedicati all'internazionalizzazione dei Diapartimenti. Avvio procedure finalizzate alla stipula degli accordi necessari per la mobilità. Aggiornamento sedi convenzionate per mobilità ERASMUS. n. studenti in mobilità > 15%.	N. studenti in mobilità > 20%.	Incremento convenzioni per attività didattica studenti all'estero. Aggiornamento mappatura	Presidenza Medicina	Uff. Relazioni Internazionali CSI
IV.1.1.D16	Creazione di una versione inglese del sito web del Dipartimento	N. voci di menu disponibili in inglese	Voci di menu in inglese/Totale voci di menù	NUOVO OBIETTIVO	5%	10%	15%	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
Obiettivo Strategico IV.2	**IV.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica**								
IV.2.1	**IV.2.1 Revisione dei regolamenti didattici al fine di razionalizzare e uniformare le modalità e i tempi di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero (D.M. 987/2016, gruppo B, ambito 1)**								
	obiettivi operativi								
IV.2.1.D1	Rivisitazione dei regolamenti di corsi di studio per evitare possibili scollamenti relativamente ai periodi di mobilità internazionale effettuati dagli studenti (Erasmus e altri programmi) e il riconoscimento degli stessi.	N. regolamenti revisionati	-	-	CHIUSO			Dip.to Management	
IV.2.1.D2	Rivisitazione dei Regolamenti didattici dei Corsi di Laurea per evitare possibili scollamenti relativamente ai periodi di mobilità internazionale effettuati dagli studenti (Erasmus e altri programmi) e il riconoscimento degli stessi.	N. regolamenti revisionati	-	Analisi di un Regolamento di un corso di laurea	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
IV.2.1.D3	Revisione dei Regolamenti didattici dei Corsi di Studio per il riconoscimento dei periodi di mobilità internazionale effettuati dagli studenti.	N. regolamenti revisionati	-	1	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
IV.2.1.D4	Revisione dei regolamenti didattici per il riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero.	N. CFU esteri riconosciuti	-	N. 3993 CFU	CHIUSO			Presidenza Economia	
IV.2.1.D5	Revisione dei regolamenti didattici per il riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'esterno	N. CFU esteri riconosciuti - incremento 10%	-	+10% su CFU 2016	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
IV.2.1.D6	Adozione Regolamento che favorisca acquisizione CFU all'estero per tirocinio-internato e preparazione tesi all'estero	N. studenti in mobilità	N. studenti iscritti/n. studenti in mobilità	Approvazione/adozione Reg.	Verifica incremento mobilità studentesca a seguito della revisione del Regolamento avvenuta nel 2017. Revisione Regolamento se risultato < 15% di incremento	-	-	Presidenza Medicina	Ufficio Corsi di Studio Facoltà di Medicina e Chirurgia
IV.2.2	**IV.2.2 Miglioramento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica**								
	obiettivi operativi								
IV.2.2.D1	Mantenere attivi gli insegnamenti in lingua inglese svolti nell'ambito dei corsi offerti presso la Facoltà di Economia.	Almeno 5 insegnamenti in lingua inglese	Almeno 5 insegnamenti in lingua inglese	N. 8 insegnamenti in lingua inglese	Almeno 5 insegnamenti in lingua inglese	Almeno 5 insegnamenti in lingua inglese	almeno 5 insegnamenti in lingua inglese	Dip.to Management	
IV.2.2.D2	Incrementare gli insegnamenti tenuti in lingua inglese previsti nell'offerta formativa del Dipartimento N.B. Il DiSES ha un corso di Laurea Magistrale (IEC) in lingua inglese consolidato con il 28% di studenti internazionali provenienti da 20 paesi diversi e 11 docenti internazionali su un corpo docente di 38 unità. Inoltre i corsi IEC raccolgono attualmente buona parte degli studenti Erasmus incoming alla Facoltà di Economia.	N. insegnamenti erogati in lingua inglese	-	N. 6 insegnamenti	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DiSES	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
IV.2.2.D3	Organizzazione di un Master Internazionale in Pneumologia	Master Internazionale	Valore quantitativo	-	Attivazione del Master	Svolgimento del Master	-	Dip. Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
IV.2.2.D4	Verifica della possibilità di ampliare l'offerta di corsi di studio "internazionali" Verifica della possibilità di introdurre ulteriori corsi di insegnamento in lingua inglese nei corsi di studio già presenti	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
IV.2.2.D5	Incrementare accordi con istituzioni universitarie internazionali per il rilascio del doppio titolo	N. corsi di studio con doppio titolo		+ 1	CHIUSO			Presidenza Economia	
IV.2.2.D6	Avvio processo di accreditamento dei Corsi di Studio, al fine del riconoscimento dello standard internazionale EURACE Orientamento nell'ambito della macro-regione Adriatico-Ionica	-	-	-	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
IV.2.2.D7	- Presenza, sul sito web della Facoltà, delle pagine di presentazione della Facoltà e dell'Offerta Formativa in lingua inglese - Redazione di una brochure anche in lingua inglese - Incremento della promozione in lingua rivolta a studenti internazionali mediante utilizzo di social network - Attivazione di uno sportello informativo in lingua inglese con personale tecnico/amministrativo preposto a tale attività previa formazione - Individuazione all'interno del CdLMCU in Medicina e Chirurgia di professori/ricercatori dedicati alla attività tutoriale in lingua inglese nei confronti degli studenti stranieri nell'ambito delle attività professionalizzanti e negli internati clinici. - Definizione nell'ambito delle ADE di ogni area (biologica, chirurgica, medica, specialistica/professionalizzante) di forum multidisciplinari "mutuati" in lingua inglese. - Potenziare i percorsi di formazione post lauream (corsi di perfezionamento e master) in modalità e-learning	Realizzazione sito in lingua inglese	Realizzazione sito in lingua	Inserimento titoli inglese procedura UGOV Acquisizione di almeno il 70% programmi corsi integrati in lingua inglese Approvazione procedura per stipula contratto lavoro autonomo finalizzato al supporto tecnico linguistico	Realizzazione sito web facoltà in lingua inglese.	Programmazione attività tutoriale e ADE in lingua inglese Incremento corsi post-laurea in modalità e-learning	Realizzazione testi per brochure in lingua inglese	Presidenza Medicina	CSI - CSAL - Ufficio Corsi di Studio Facoltà di Medicina e Chirurgia
IV.2.3	**IV.2.3 Rafforzare la cooperazione internazionale**								
	obiettivi operativi								
IV.2.3.D1	Favorire la cooperazione internazionale attraverso la promozione di accordi bilaterali di cooperazione con università straniere e utili per la mobilità di studenti e docenti.	Numero di protocolli di intesa sottoscritti nel triennio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti nel triennio	N.1 protocollo di intesa	almeno 1 protocollo nel triennio 2018-2020	almeno 1 protocollo nel triennio 2018-2020	almeno 1 protocollo nel triennio 2018-2020	Dip.to Management	
IV.2.3.D2	Sviluppare gli accordi bilaterali e la partecipazione a organizzazioni internazionali aumentando le possibilità per gli studenti dell'ateneo di avere opportunità di scambio internazionale. Migliorare l'attrattività nei tre livelli di formazione anche tramite borse di dottorato dedicate ai paesi in via di sviluppo e azioni di mobilità riguardanti la macroregione adriatico-ionica. Incrementare gli accordi bilaterali con istituzioni universitarie di altri paesi finalizzati allo scambio di docenti e studenti e al riconoscimento reciproco dei titoli.	1. N. accordi stipulati 2. N. CFU erogati da docenti provenienti da istituzioni straniere nell'ambito dei CdS (CLT, CLM, Dottorato) incardinati nel Dip.to. 3. N. doppi titoli riconosciuti nell'ambito dei Corsi incardinati nel Dip.to	-	1. N. 1 accordo stipulato 2. N. 30 CFU erogati da docenti stranieri 3. N.1 doppio titolo riconosciuto	CHIUSO			Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
IV.2.3.D3	Collaborazione con Gruppi di Ricerca esteri	N. collaborazioni	Valore quantitativo	1 Dottorando di ricerca presso il Gruppo di Ricerca del Prof. Abramov (Inghilterra)	Frequenza di 1 borsista/assegnista/ricercatore presso i Gruppi esteri	Frequenza di 1 borsista/assegnista/ricercatore presso i Gruppi esteri	-	Dip. Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
IV.2.3.D4	Accordi quadro con università/facoltà straniere per interscambio docenti e studenti	% N. accordi stipulati supportati dalla Presidenza (dal 2018) N. accordi stipulati supportati dalla Presidenza (2017)	N. accordi stipulati supportati dalla Presidenza/n. accordi internazionali	+1	100%	100%	100%	Presidenza Economia	
IV.2.3.D5	Accordi quadro con Università/Facoltà straniere per intercambio docenti e studenti	N. accordi stipulati	-	N. 4 accordi	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
IV.2.3.D6	Individuazione all'interno di ogni classe di studio di un professore/ricercatore dedicato alle attività di Internazionalizzazione. Definizione obiettivi condivisi con il referente Erasmus finalizzati all'agevolazione della partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale	-	-	-	CHIUSO			Presidenza Medicina	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
Area strategica V - Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa									
Obiettivo Strategico V.1	**V.1 Promuovere l'innovazione come leva per la semplificazione della gestione amministrativa**								
V.1.1	**V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso**								
	obiettivi operativi								
V.1.1.D1	Realizzare un percorso formativo rivolto al personale tecnico-amministrativo per la piena comprensione del processo di digitalizzazione documentale (formazione, protocollazione, conservazione del documento elettronico, firma digitale).	Numero ore di formazione erogate	-	N. 15 ore	CHIUSO			Dip.to Management	
V.1.1.D2	Proseguire la digitalizzazione dei documenti prodotti in dipartimento e promuovere la cultura dell'innovazione nell'amministrazione del dipartimento	1. N. dei principali atti e documenti pubblicati on line su spazio predisposto del sito di Dip.to, e se necessario su area riservata 2. N. ore di formazione del personale amministrativo e tecnico	Non è prevista formula	1. Atti amministrativi prodotti dal Dipartimento, pubblicati 2. N. 4 ore di formazione specifica procapite nell'anno	1. Tutti gli atti amministrativi prodotti dal Dipartiemto pubblicati on line sul sito del Dipartimento 2. Almeno n. 4 ore di formazione specifica procapite nell'anno	1. Tutti gli atti amministrativi prodotti dal Dipartiemto pubblicati on line sul sito del Dipartimento 2. Almeno n. 4 ore di formazione specifica procapite nell'anno	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
V.1.1.D3	Formazione del personale all'uso del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso con ricorso estensivo a tale sistema nel triennio relativamente a tutti i Documenti amministrativi, Verbali e delibere	% documenti digitali prodotti	N. documenti digitali prodotti dall'amministrazione DIMSC/ N. totale di documenti prodotti da amministrazione DIMSC	30% doc. prodotti	40% doc. prodotti	50% doc. prodotti	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.1.1.D4	Dematerializzazione dei documenti e dei processi nei settori della Didattica, della Ricerca e dell'Amministrazione del Dip.to.	1. N. documenti redatti in forma unicamente digitale 2. N. processi realizzati in modalità unicamente digitale	Non sono utilizzate formule	1	1	1	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.1.1.D5	Dematerializzazione dei bandi per contratti di insegnamento con particolare riferimento alla sezione curriculare dei candidati.	Realizzazione e attivazione procedura	-	Definizione modulistica. Progettazione procedura informatizzata. Archiviazione informatizzata documentazione cartacea	CHIUSO			Presidenza Medicina	Divisione Risorse Umane

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.1.2	**V.1.2. Diffusione dell'utilizzo del programma "Titulus" a tutte le strutture dell'Ateneo (Amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche) e implementazione di ulteriori sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita**								
	obiettivi operativi								
V.1.2.D1	Utilizzare in tutte le sue potenzialità il programma Titulus, di concerto con le direttive dell'Amm.ne Centrale. L'attività di formazione sarà fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo, tenuto conto comunque che alcune funzioni sono già state implementate.	Numero ore di formazione erogate	N. ore di formazione erogate	-	12	12	12	Dip.to Management	Amministrazione Centrale
V.1.2.D2	Formazione del personale all'uso del programma "Titulus". Adozione del programma "Titulus" per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita.	% di utilizzo di sistemi informativi dedicati per la gestione del flusso documentale in ingresso e in uscita (2017)	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.1.2.D3	Stimolare l'utilizzo del programma Titulus	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.1.2.D4	Formazione del personale anche attraverso corsi esterni per l'acquisizione di conoscenze relative al programma Titulus e alla gestione della privacy, dei certificati di firma digitale e della posta elettronica certificata.	-	-	-	CHIUSO			Presidenza Medicina	Divisione Risorse Umane
V.1.3	**V.1.3. Completamento della digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami**								
	obiettivi operativi								
V.1.3.D1	Supporto tecnico ai Docenti del Dipartimento alle iniziative di digitalizzazione delle attività di iscrizione e verbalizzazione esami**.**	% di esami verbalizzati digitalmente da Docenti DIMSC	N. esami verbalizzati digitalmente da Docenti DIMSC/ N. totale esami verbalizzati	25%	50%	100%	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.1.3.D2	Aumentare la percentuale di utilizzo delle liste digitali di iscrizione; supportare i docenti nelle attività di verbalizzazione	% corsi con iscrizione e verbalizzazione digitale supportati dalla Presidenza	N. corsi con iscrizione e verbalizzazione digitale supportati dalla Presidenza/n. totale corsi attivati	95%	97%	98%	99%	Presidenza Economia	
V.1.3.D3	Estensione della verbalizzazione esami docenti universitari e Direttori ADP tutti i corsi triennali. Riconoscimento triennalità contratti personale SSN.	N. personale formato	N. unità di personale della struttura/n. personale formato	Verbalizzazione esami docenti universitari ed esterni per tutti i corsi integrati e Attività professionalizzanti dei corsi di studio della facoltà	personale della struttura formato = > 1	personale della struttura formato = > 2	-	Presidenza Medicina	CSI

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.2.1	**V.2.1. Riorganizzazione dell'Amministrazione centrale attuando il principio di rotazione degli incarichi, di migliore utilizzo delle risorse, di razionalizzazione e di efficientamento delle procedure orientate alle strategie dell'Ateneo**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
V.2.2	**V.2.2. Favorire una formazione generale e costante finalizzata al miglioramento delle prestazioni e al riconoscimento della professionalità.**								
	obiettivi operativi								
V.2.2.D1	Promuovere la partecipazione del personale TA ad eventi di formazione, inerenti alle loro competenze in materia di didattica, ricerca, terza missione.	1. Percentuale personale formato (DAL 2018) 2. Partecipazione ad eventi di formazione di tutto il personale (2017)	N. persone che hanno partecipato a corsi di formatizione DIVISO unità PTA	1. / 2. N. 1	>=80%	>=80%	>=80%	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	
V.2.2.D2	Preso atto che per la formazione del personale amministrativo c'è un monitoraggio costante da parte dell'Amm.ne Centrale, che provvede all'organizzazione di corsi su tematiche specifiche ed inoltre autorizza preventivamente la partecipazione del personale amministrativo ad iniziative esterne all'Ateneo sempre su tematiche ben individuate, si segnala per il personale tecnico-scientifico l'esigenza di formazione generale per il miglioramento delle prestazioni (es.: corsi di lingua inglese avanzati, gestione di reti informatiche e sistemi operativi open-source, ecc..) per l'acquisizione di eventuali relative certificazioni finalizzate al riconoscimento delle professionalità acquisite.	Numero ore di formazione erogate	N. ore di formazione erogate	-	N. 12	N. 12	N. 12	Dip.to Management	Amministrazione Centrale
V.2.2.D3	Potenziamento del supporto amministrativo all'obiettivo strategico trasversale dell'internazionalizzazione, favorendo l'estensione della formazione linguistica a tutto il personale amministrativo della struttura, a partire dal personale di supporto ai progetti di ricerca internazionali e ai corsi di studio erogati in lingua inglese. A potenziamento dell'obiettivo previsto all'interno del Piano strategico sulla digitalizzazione, rendere possibile l'estensione della formazione di base e/o avanzata a tutto il personale tecnico-amministrativo della struttura nell'arco del triennio.	1. N. ore erogate per l'apprendimento delle competenze linguistiche e delle competenze necessarie alla progressiva digitalizzazione al personale tecnico-amministrativo del Dip.to.	Non è prevista formula	N. 40 ore di formazione specifica procapite	Almeno n. 40 ore di formazione specifica procapite nell'anno	Almeno n.40 ore di formazione specifica procapite nell'anno		Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.2.2.D4	Supporto al recepimento da parte del personale tecnico e amministrativo del Dip.to dell'offerta formativa, volta al potenziamento dei livelli qualitativi e quantitativi nelle funzioni istituzionali.	% corsi attesi rispetto all'offerta formativa disponibile	Procedura raccolta dati interna	100%	100%	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
V.2.2.D5	Favorire la crescita e la valorizzazione delle proprie risorse umane, supportando la loro formazione attraverso la partecipazione a corsi dedicati	N. totale ore di formazione assegnate al personale	N. totale ore di formazione assegnate al personale	N. 10 ore	N. 10 ore	N. 10 ore	-	Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
V.2.2.D6	Favorire la crescita e la valorizzazione delle proprie risorse umane, supportando la loro formazione attraverso la partecipazione a corsi dedicati	1. % percentuale di personale che ha avuto formazione 2. N. ore di formazione dedicate al personale	(Numero di persone che hanno avuto formazione/Numero totale del PTA) x 100	1. (9/19)x 100= 47,3% 2. N 35 ore di formazione	1. 50%	1. 55%	1. 60%	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
V.2.2.D7	Favorire la crescita e la valorizzazione delle proprie risorse umane, supportando la loro formazione attraverso la partecipazione a corsi dedicati	1. Percentuale del personale formato (dal 2018) 2. N. ore di formazione dedicate al personale(nel 2017)	La percentuale viene calcolata nel seguente modo: n° persone (tecnico amministrativo) formate / n° persone (tecnico amministrativo) del Dipartimento	1. 0%	1 . ≥50%	1. ≥50%	1. ≥50%	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
V.2.2.D8	Partecipazione del personale, sia tecnico che amministrativo, ad iniziative di formazione ed aggiornamento coerenti per argomento, con le esigenze individuate all'interno del Dipartimento. La partecipazione potrà riguardare sia iniziative organizzate dall'Ateneo che proposte dall'esterno	N. di unità di personale formato	N. di unità di personale formato	2 amministrativi 1 tecnico	2 amministrativi 1 tecnico	2 amministrativi 1 tecnico	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.2.2.D9	Ricerca e partecipazione corsi di formazione ed aggiornamento per il personale amministrativo ai quali indirizzare gli addetti appartenenti alla segreteria amministrativa di dipartimento conformemente alle proprie mansioni lavorative	Partecipazione a corsi di formazione eaggiornamento per il personale amministrativo	N. partecipanti/n.Tot. Personale Amministrativo	25% del Pers. Amm.vo - n. 3 addetti avviati a formaz. - 10 ore di formazione -	25%	50%	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
V.2.2.D10	Partecipazione del personale, sia area tecnica che amministrativa, ad iniziative di formazione ed aggiornamento coerenti per argomento, in base alle esigenze individuate all'interno del Dipartimento ed alla tipologia di corsi attivati, sia interni che esterni all'Ateneo	Corsi organizzati per area	N. corsi organizzati per area	Realizzati più corsi per area	1 area tecnica 1 area amministrativa	-	-	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
V.2.2.D11	Stimolare la partecipazione del personale TA a programmi di formazione	1. N. PTA coinvolto in programmi di formazione	-	N. 4	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.2.2.D12	Incrementare le occasioni di formazione del personale docente e tecnico-amministrativo rivolta ai processi di assicurazione della qualità della didattica, al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema didattico	N. interventi di formazione	-	N. 1	CHIUSO			Presidenza Economia	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.2.2.D13	Formazione del personale docente e tecnico-amministrativo rivolta ai processi di assicurazione della qualità della didattica, al fine di migliorare la consapevolezza (autovalutazione), l'efficacia e l'efficienza del sistema didattico.	N. interventi di formazione	-	N. 2	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
V.2.2.D14	Individuazione corsi di formazione esterni attinenti alla attività svolta che, integrando la formazione offerta dall'UNIVPM, nell'ottica di efficacia ed efficienza , valorizzino le competenze individuali e rafforzino le relazioni intra-gruppo favorendo la condivisione della conoscenza e lo sviluppo di nuove soluzioni organizzative	N. unità di personale inserito nel piano formativo/anno	N. unità personale struttura/n. unità personale inserito piano formativo annuale	-	1. Definizione attivazione piano formativo struttura. N. unità di personale inserito piano formativo > 30%	N. unità di personale inserito piano formativo > 50%	N. unità di personale inserito piano formativo > 60%	Presidenza Medicina	
V.2.3	**V.2.3. Potenziamento della formazione culturale e crescita professionale delle figure dei responsabili, quali team manager, finalizzata a un orientamento all'utenza**								
	obiettivi operativi								
V.2.3.D1	Incontri periodici di formazione tra il personale per il continuo e costante aggiornamento delle attività amministrative del DISVA finalizzate all'orientamento all'utenza (studenti, docenti, enti, imprese). Verificare la costituzione di team trasversali, per ottimizzare i servizi all'utenza.	1. N. incontri periodici 2. N. PTA coinvolto 3. N. team trasversali individuato	Non sono utilizzate formule	punto 1: 1 (per studenti, docenti, enti esterni) punto 2: 6 punto 3: 3	punto 1: 1 (per studenti, docenti, enti esterni) punto 2: 6 punto 3: 3	punto 1: 1 punto 2: 10 punto 3: 4	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.2.3.D2	Creare una griglia di orientamento all'utenza identificando la potenziale utenza (tipologia/numero/formazione/provenienza) i servizi offerti/richiesti, le modalità di interazione e comunicazione interna ed esterna (canali di comunicazione utilizzati) il materiale necessario ai servizi gestiti dalla struttura. Azioni formative finalizzate a potenziare l'orientamento del personale all'utenza e al risultato, aumentare il coinvolgimento e la motivazione ad operare con maggiori standard di efficienza, all'accrescimento delle competenze per gestire le risorse umane e delle abilità per pianificare e controllare progetti rivolti all'esterno o all'interno dell'Amm.ne.	-	-	-	CHIUSO			Presidenza Medicina	
V.2.4	**V.2.4. Sperimentazione di ipotesi di organizzazione orientata alla "strategia", realizzando per specifici obiettivi gruppi trasversali composti da soggetti di aree/uffici diversi coordinati da una figura apicale**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
Obiettivo Strategico V.3	**V.3 Migliorare la sostenibilità delgi obiettivi attraverso un'attività di pianificazione e controllo**								
V.3.1	**V.3.1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
V.3.2	**V.3.2. Avvio di un processo di programmazione da parte delle strutture didattico scientifiche coerente con la programmazione strategica di Ateneo**								
	obiettivi operativi								
V.3.2.D1	Al fine di rendere coerente e integrato il processo di pianificazione strategica, si ritiene necessario collegare e far interagire la pianificazione dell'Ateneo con quella di dipartimento. L'obiettivo è quindi la predisposizione di un documento di programmazione del dipartimento.	1. Piano Strategico di Dipartimento 2. Sistema di indicatori di controllo periodico del raggiungimento degli obiettivi.	1. Piano Strategico di Dipartimento 2. Sistema di indicatori di controllo periodico del raggiungimento degli obiettivi.	1. In via di definizione 2.Sistema di indicatori definito	entro il 31/01/2018	entro il 31/01/2019	entro il 31/01/2020	Dip.to Management	Amministrazione Centrale

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.3.2.D2	Avvio di un processo di programmazione strategica di Dipartimento che definisce obiettivi e azioni per l'intero triennio. Diffusione e accrescimento della consapevolezza e dell'attitudine alla programmazione da parte di tutto il Dipartimento in sinergia con la programmazione d'Ateneo	Individuazione obiettivi e azioni della programmazione strategica del Dip.to in una logica di attività programmatoria annuale e triennale	Non è prevista formula	Disponibilità del piano strategico di dipartimento entro il mese di gennaio	Disponibilità del piano strategico di dipartimento entro il mese di gennaio di ciascun anno	Disponibilità del piano strategico di dipartimento entro il mese di gennaio di ciascun anno	-	Dip.to di Scienze Economiche e Sociali DISES	
V.3.2.D3	Formulazione del riesame delle attività di ricerca all'interno della scheda SUA-RD, rilevazione delle criticità e avvio di azioni di miglioramento	N azioni di miglioramento avviate e rendicontate	N azioni di miglioramento avviate e rendicontate	-	-	2 azioni avviate e rendicontate nel triennio	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.3.2.D4	Integrare il processo di pianificazione strategica del Dipartimento con la pianificazione dell'Ateneo.	-	-	-	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.3.2.D5	Monitorare l'attuazione locale del piano strategico di Ateneo anche mediante la creazione di un gruppo di lavoro docenti/personale tecnico-amministrativo.	1. Designazione Gruppo docenti/PTA entro I semestre 2. N. incontri	Designazione Gruppo docenti/PTA entro I semestre N. incontri	-	1. Designazione gruppo entro I semestre 2018 2. N. 1 incontro	≥1	≥1	Presidenza Economia	
V.3.2.D6	Creazione di un gruppo di lavoro docenti/amministrativi con il compito di monitorare l'attuazione locale del piano strategico d'Ateneo.	Gruppo docenti/personale tecnico amministrativo		-	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
V.3.2.D7	- Sperimentare nuove modalità gestionali che, nel perseguire lo snellimento delle procedure, consentano l'implementazione del processo di dematerializzazione e ilconseguimento di significativi risparmi e recuperi di efficienza. - Migliorare la qualità dei servizi erogati partendo dall'analisi delle attività svolte e dei rischi connessi, al fine di rispondere in modo efficace al principio di trasparenza dettato dalla normativa vigente. - Stimolare la partecipazione attiva di tutto il personale della Struttura, al fine di assicurare le relazioni con gli utenti e tutti gli altri portatori di interesse (stakeholder	Attivazione procedura	Attivazione procedura	Analisi delle esigenze e della procedura in essere per la modifica degli orari/assenze Rivisitazione regolamentazione e pubblicazione sul sito - Progettazione procedura informatizzata	Formazione personale preposto alla gestione della procedura. Attivazione/Sperimentazione procedura informatizzata in rete per la gestione degli orari dell'attività didattica (assenze, sostituzioni, recuperi ecc.)	Verifica presenza criticità- Revisione/implementazione procedura o Conferma procedura	-	Presidenza Medicina	CSI
V.3.3	**V.3.3. Realizzazione di strumenti a supporto della comunicazione e della gestione strategica con l'obiettivo di rendere noti agli stakeholder e alla comunità i risultati raggiunti in funzione delle risorse utilizzate**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
Obiettivo Strategico V.4	**V.4 Comunicazione**								
V.4.1.	**V.4.1. Realizzazione di un Sistema Informativo Statistico**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								
Obiettivo Strategico V.5	**V.5 Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza**								
V.5.1	**V.5.1 Mappatura dei processi**								
	obiettivi operativi								
V.5.1.D1	Adesione alle iniziative della Direzione Generale in tema di mappatura dei processi	N. processi mappati	-	2	CHIUSO	-	-	Dip.to Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali D3A	

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.5.1.D2	L'obiettivo è avere disponibile un'articolata mappatura dei processi amministrativi di dipartimento evidenziando le risorse coinvolte ed i sistemi informativi utilizzati. Nostra idea è partire, come base informativa, dal processo di verbalizzazione dei Consigli di dipartimento per costruire un catalogo dei più importanti processi attivi (es.: convenzioni c\terzi, attivazione assegni di ricerca, adempimenti per la didattica, ecc..). Per ogni processo poi individuare il maggiore o minore rischio corruttivo. Monitorare tali processi sarà utile anche per evitare ridondanze di procedure da parte di strutture diverse e studiare quindi un percorso "efficiente" del singolo processo all'interno dell'Ateneo.	N. processi mappati	-	2	2	2	2	Dip.to Management	
V.5.1.D3	Si intende effettuare la mappatura completa di alcuni processi, da decidere nel corso del 2017	N. processi mappati	Non è prevista formula	1	Almeno la mappatura di un processo	Almeno la mappatura di un processo	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
V.5.1.D4	Promuovere la mappatura dei processi interni al Dipartimento	N. processi mappati	Procedura raccolta dati interna	1	2	uguale o migliore 2018	uguale o migliore 2019	Dip.to Ingegneria Civile, Edile, Architettura DICEA	
V.5.1 D5	Il dipartimento supporterà l'amministarzione centrale nella mappatura dei processi fornendo informazioni sui processi che lo vedono parte attiva	N. processi mappati	N. processi mappati	1	1	1		Dip.to Ingegneria dell'Informazione DII	
V.5.1.D6	Mappatura degli eventi promossi dal Dipartimento sul proprio sito	N.processi mappati	Procedura raccolta dati interna	1	2	Almeno 3	-	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche DIISM	
V.5.1.D7	Il Dipartimento supporterà l'Amministrazione Centrale nella mappatura dei processi fornendo informazioni sui processi che lo vedono parte attiva	N.processi mappati		1	1	1	1	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia, dell'Ambiente ed Urbanistica SIMAU	
V.5.1.D8	Mappatura di processi che coinvolgono l'attività dipartimentale.(Procedura acquisto bene < € 40.000,00)	N. processi mappati	N. processi mappati	1	1	1	-	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica DIMSC	
V.5.1.D9	Mappatura di alcuni processi amministrativi che vedono coinvolta la struttura dipartimentale	N. processi mappati	Valore quantitativo	1	1	1	-	Dip. Scienze Biomediche e Sanità Pubblica	
V.5.1.D10	Mappatura di processi amministrativi con particolare riguardo alle procedure di affidamento di incarichi all'esterno (prestazioni d'opera), assegni di ricerca, borse di studio e ricerca, personale tecnico. L'identificazione dei processi verrà effettuata successivamente.	N. processi mappati	Valore quantititativo	1	1	1	-	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari DISCLIMO	
V.5.1.D11	Mappatura di processi che coinvolgono l'attività dipartimentale.(Procedura acquisto bene < € 40.000,00)	N. processi mappati	-	1	1	-	-	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche DISCO	
V.5.1.D12	Mappatura dei processi dipartimentali per la realizzazione dei servizi all'utenza, al fine di individuare aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, soprattutto in riferimento alla particolare specificità delle attività svolte da un dipartimento universitario e delle caratteristiche di urgenza e necessità che caratterizzano alcune fasi della ricerca scientifica	N. processi mappati	-	1	3	5	-	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.5.1.D13	Individuazione processi da mappare in ambito Facoltà: Missioni	N. processi mappati	-	1	1	1	1	Presidenza Economia	
V.5.1.D14	Individuazione processi da mappare in ambito Facoltà	N. processi mappati	-	Mappato n. 1 processo: "Orientamento in Ingresso"	CHIUSO			Presidenza Ingegneria	
V.5.1.D15	Verrà monitorato in via sperimentale il processo relativo al supporto ai corsi di studio per l'attività di monitoraggio prevista dalla normativa ministeriale al fine dell'accreditamento e/o mantenimento/miglioramento dei livelli di qualità dei corsi di studio.	Mappatura processo	-	Mappatura processo "supporto al monitoriaggio dei corsi di studio"	Mappaturaprocesso "Affidamento incarichi di insegnamento corsi di studio"	Mappatura "Definizione orari didattici e assegnazione aule"	-	Presidenza Medicina	Dipartimenti Facoltà - personale preposto alla didattica

Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Struttura Responsabile	Eventuali altre strutture coinvolte
				Valore iniziale di riferimento (2017)	Valore target annuale 2018	Valore target annuale 2019 Eventuale, per progetti biennali	Valore target annuale 2020 Eventuale, per progetti triennali		
V.5.2	**V.5.2 Revisione dei processi introducendo misure che eliminano o riducono il fattore di rischio corruttivo**								
	obiettivi operativi								
V.5.2.D1	Azioni specifiche saranno valutate ed attivate solo una volta acquisiti i primi risultati della mappatura dei processi.	N. processi revisionati	-	-	2	2	2	Dip.to Management	
V.5.2.D2	Revisione di alcuni processi mappati ai fini del loro miglioramento in vista della riduzione del fattore di rischio corruttivo.	N. revisioni di processo	Non è prevista formula	N. 1 processo revisionato	Revisione di un processo	Revisione di un processo	-	Dip.to Scienze Economiche e Sociali DISES	
V.5.2.D3	Revisione dei processi dipartimentali e segnalazione di quelli in cui le specifiche misure di prevenzione della corruzione devono essere attuate tenendo conto della specificità e peculiarità delle attività svolte da un dipartimento universitario e delle caratteristiche di urgenza e necessità che caratterizzano alcune fasi della ricerca scientifica	N. processi mappati	-	1	CHIUSO			Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente DISVA	
V.5.2.D4	Attivazione procedura informatizzata per richieste di acquisizione (formazione, materiale didattico, cancelleria ecc.) CdL Programmazione/pianificazione annuale delle acquisizioni necessarie al funzionamento: materiale e servizi	1. Attivazione procedura 2. Analisi delle esigenze, pianificazione delle attività di acquisto, definizione modalità di acquisizione, programmazione acquisti 3. Revisione criticità/Mantenimento procedura	Attivazione procedura	Progettazione/attivazione procedura	CHIUSO			Presidenza Medicina	
V.5.3	**V.5.3. Specifica formazione in materia di legalità, etica e integrità**								
	obiettivi operativi								
	Vedi Obiettivi Operativi Amministrazione Centrale								

Documento di Programmazione Integrata

Anni 2017-2019

Senato Accademico del 21/03/2017

Consiglio di Amministrazione del 24/03/2017

Successive Integrazioni:
Senato Accademico del 26/04/2017

Consiglio di Amministrazione del 28/04/2017

Università Politecnica delle Marche

Sommario

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

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

OMISSIS

4.2. Performance Organizzativa

La valutazione della performance nella pubblica amministrazione ha avuto inizio con il decreto legislativo 150 del 2009, perno della riforma del pubblico impiego, in attuazione della legge delega numero 15 dello stesso anno.
Tutto ruota intorno al concetto di performance intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi in relazione ai bisogni della collettività per i quali l'organizzazione è stata creata".

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

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

Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'organismo indipendente di valutazione" (per le Università il Nucleo di Valutazione) "il Sistema di misurazione e valutazione della performance". Ai sensi del comma 2-*bis* dello stesso art. 7 "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio". Il comma 12 dell'art. 13 dello stesso D. Lgs 150/2009, così come modificato dal D. Lgs n. 74/2017 attribuisce in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e di indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto Università.

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

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

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

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

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

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

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

- vi sia trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:
a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:

- performance individuale del Direttore Generale (art. 14, c. 4, lettera e);
- performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
- performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

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

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

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

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

4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali di questo Piano. In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche. La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'Amministrazione Centrale e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.
All'interno di ciascuna struttura didattico scientifica si svolgono sia attività accademiche poste in essere da personale docente e ricercatore sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Nell'Università Politecnica delle Marche, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, oggi sistema integrato secondo le linee guida dell'ANVUR 2015, dopo la sperimentazione avvenuta nel 2016 assume una valenza che coinvolge l'intero Ateneo con riguardo alla componente accademica e a quella amministrativa chiamate ambedue, ciascuna per la propria parte a contribuire alla realizzazione della performance programmata.
Questo è un aspetto cui va data la giusta enfasi: fino al 2015 il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) era un provvedimento prettamente gestionale che riguardava esclusivamente l'Amministrazione Centrale con i suoi Servizi e Ripartizioni; dal 2016 e, poi più compiutamente, a partire da quest'anno mantiene sì la sua natura gestionale ma riguarda l'intero Ateneo con tutte le sue strutture attraverso un processo a *cascading* che coinvolge tutta l'organizzazione sia centrale che periferica, sia amministrativa che tecnica, sia l'Amministrazione Centrale che le strutture Didattico Scientifiche.

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

E c'è stato il coinvolgimento:

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

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

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

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

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

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

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

4.2.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale

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

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

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

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

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

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità.
In prima applicazione i Responsabili di Struttura sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.
Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

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

http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf), al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

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

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

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

Il contenuto Piani operativi riguarda:

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

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

4.2.3. Performance delle Strutture didattico scientifiche

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

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

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

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

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

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

In prima applicazione i Responsabili delle strutture sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.
Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Tutti gli obiettivi operativi indicati nella Tavola 2 sono sostenibili rispetto alle risorse disponibili così come risulta dal Budget per l'anno 2017, pubblicato nel sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link:
http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf),
al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

Nella fase di redazione della performance organizzativa delle Strutture Didattico Scientifiche a seguito del feedback ricevuto da alcuni Dipartimenti dell'Ateneo è emerso che l'azione ***Azione I.1.4.*** *Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati* del piano strategico sembrerebbe escludere la ricerca applicata.
Per tale motivo il Rettore in sede di approvazione del Documento di Programmazione Integrata proporrà una modifica all'azione ***Azione I.1.4.*** *Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati*
nel seguente modo:
Azione I.1.4. *Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati.*

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

Il contenuto Piani operativi riguarda:

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

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

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

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

4.2.4. Performance Individuale

Generalità

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

La performance individuale del Direttore Generale

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

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

La performance individuale del Dirigente

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

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

La performance individuale del personale EP e D con incarichi di responsabilità a*ssegnato all'Amministrazione Centrale e alle Strutture Didattico Scientifiche*

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ultimo sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dall'Università Politecnica risale al 2012 e il relativo documento è pubblicato nel sito internet di Ateneo alla sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link: http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/463610010400/M/903610010400/T/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-organizzativa-e-individuale).

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

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

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) costituisce l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università.
Esso fornisce la specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione previste. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità del presente sistema è di rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, nonché di favorire, attraverso l'implementazione e l'adozione di **un adeguato sistema informativo,** l'attività di comunicazione, informazione e formazione.
Stabilita la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (vedi: *4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM.*), l'Università Politecnica delle Marche intende soddisfare i bisogni rilevanti e creare valore attraverso l'esercizio delle sue due funzioni tipiche:

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

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

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

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

L'Università, in coerenza con il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento), ha adottato un sistema integrato per l'Assicurazione della Qualità. e un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio.
Tale Sistema definisce inoltre la struttura organizzativa per la gestione dell'Assicurazione della Qualità e i processi di assicurazione della stessa (attività, soggetti e responsabilità).

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

Le fasi

L'Università Politecnica delle Marche sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo integrato di gestione della performance. Quest'ultimo coinvolge diversi soggetti:
- Organi di indirizzo politico;
- Personale tecnico-amministrativo;
- Nucleo di valutazione.

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

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10 D. Lgs 150/2009;
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Fase della programmazione

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

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

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

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

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

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

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

In particolare e più concretamente va verificato:

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

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

Fase del monitoraggio

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico e sistematico degli obiettivi.
Il monitoraggio, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, consente di incorporare le informazioni ottenute nel processo decisionale, valutando al contempo l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati effettivamente conseguiti e obiettivi, strategici e/o operativi.
Il monitoraggio comprende, quindi, sia il concetto di controllo in itinere dell'azione amministrativa sia l'intervento correttivo.
Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione della performance. Per tale ragione si vuole ancora una volta porre l'attenzione sulla necessità di implementare l'attuale sistema informativo per gestire una banca dati di Ateneo in grado di rendere, da una parte, immediatamente accessibili i dati e le informazioni immessi nel sistema, e dall'altra di rendere tali dati coerenti fra loro.
Questo è sì strumentale alla misurazione e al monitoraggio ma è al tempo stesso un obiettivo di innovazione e miglioramento da realizzare entro il 2018.

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

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

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

Fase della misurazione

La Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione ai diversi livelli in cui si articola la struttura organizzativa (c.d. profondità della performance).
Le Ripartizioni/Uffici e le Ripartizioni/Uffici a Staff sono le unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi.
Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

Punteggio	Giudizio
0	Obiettivo non raggiunto
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto
1	Obiettivo pienamente raggiunto

Il raggiungimento è misurato in relazione al target programmato.

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

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

4.5. La Relazione sulla Performance

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto legislativo n. 150/2009, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.
L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo politico e validato dal Nucleo di Valutazione (NdV) entro il 30 giugno, denominato "Relazione sulla Performance" (di seguito "Relazione") che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi, ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali

scostamenti. La validazione della Relazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce condizione necessaria per accedere agli strumenti premianti correlati al merito.
La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.
Il bilancio Sociale, che è anch'esso uno strumento di accountability, riporta gli aspetti più salienti della relazione.

4.6. Misurazione e valutazione della Performance Individuale

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

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

Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.
La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La valutazione del Direttore Generale e dell'unico Dirigente dell'Ateneo è regolata dall'Art. 9 del D.lgs. n. 150/09 che prevede che "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate ;
d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi."

Valutazione del Direttore generale

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

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

Tale relazione tiene conto:

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

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

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

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

Alla positiva conclusione della valutazione, si ricollega la corresponsione dell'indennità di risultato.
Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

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

Valutazione dei Dirigenti

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

Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale un'apposita relazione, sulla cui base il Direttore Generale esprimerà un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti agiti, in considerazione anche delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltreché, sul versante comportamentale, delle competenze manageriali dimostrate.

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

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

Valutazione del personale tecnico amministrativo

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

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

Occorre, peraltro, rilevare come il processo di valutazione abbia fatto emergere molteplici criticità intrinsecamente connesse al sistema di valutazione e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. In particolare, i principali elementi di difficoltà sono rappresentati da un eccessivo numero di valutatori che hanno adottato, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei, da un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione, da una sostanziale incapacità di separare la valutazione sui comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona.
Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale, è pur vero che non si può prescindere dai feed-back negativi su questo sistema di valutazione perché la valutazione della performance diventerebbe così un puro adempimento normativo che genera conflittualità senza ricadute positive in termini di sviluppo organizzativo e di clima.

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

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

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

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

Nello specifico

Per il personale di categoria EP la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o

appartenenza ed in base alla la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "A" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 40% (32 punti su 80 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

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

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

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

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

I valutatori

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

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

Sono invece Valutatori finali

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

- il Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore nei confronti del Direttore Generale.

Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale

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

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

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

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

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

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

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

Tutte le considerazioni fatte inducono questa Amministrazione a procedere ad una ulteriore revisione del sistema di valutazione della performance individuale realizzando un sistema composito di valutazione attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni.
Tuttavia anche in questo caso è chiaro che ogni nuovo modello di valutazione non può essere attuato senza essere accompagnato da un adeguato sistema informativo di supporto la cui realizzazione diventa la priorità assoluta per attuare il cambiamento.

Procedure di Conciliazione

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti.
Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della

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

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

L'Università nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, ha deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto.
Per tale finalità è istituito presso l'Università Politecnica delle Marche un **Collegio di Conciliazione.**

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

La procedura di conciliazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

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

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

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

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

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

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

OMISSIS

PIANO OBIETTIVI OPERATIVI

Struttura proponente:

DENOMINAZIONE	Obiettivo strategico e Azione di riferimento	Obiettivo operativo proposto dalla Struttura	Situazione iniziale e motivazioni che inducono alla scelta dell'obiettivo operativo	Descrizione delle attività/fasi di attuazione dell'obiettivo operativo (ANNO 2018)	Denominazione indicatore/i per il monitoraggio in itinere e rendicontazione dei risultati	Modalità di calcolo dell'indicatore/i	Valori di riferimento dell'indicatore/i (Valore iniziale e target)				Personale coinvolto	Eventuali altre strutture coinvolte	Eventuali risorse strumentali necessarie	Note
							Valore iniziale di riferimento (2017)	*Valore target annuale 2018*	*Valore target annuale 2019* *Eventuale, per progetti biennali*	*Valore target annuale 2020* *Eventuale, per progetti triennali*				
SPIEGAZIONE	*Riportare il codice e la denominazione dell'Obiettivo strategico e dell'Azione di riferimento contenuti nel Piano strategico 2017-2019.*	*Indicare il titolo dell'obiettivo operativo proposto dalla Struttura (ciò che si vuole perseguire).* *Gli obiettivi operativi:* *- sono strumentali alla realizzazione dell'obiettivo strategico di riferimento;* *- sono relativi alle* ***attività amministrative*** *svolte dalla componente tecnico-amministrativa del personale, a supporto alle attività istituzionali (ricerca, didattica e terza missione) dell'Ateneo.*	*Descrivere la situazione iniziale (contesto interno ed esterno) e le motivazioni alla base della scelta dell'obiettivo operativo proposto, individuandone le finalità in relazione al conseguimento dell'obiettivo strategico di riferimento.*	*Elencare le attività/fasi da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo operativo, con le relative tempistiche di attuazione (specificare se la realizzazione è prevista nel I semestre o nel II semestre dell'anno)* *Fase 1: .... -* *I semestre* *Fase 2: .... -* *II semestre* *Fase n. .... -* *II semestre*	*Riportare gli indicatori per la misurazione dei risultati.* *L'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di esprimere il raggiungimento dell'obiettivo operativo. (Es. Numero di corsi organizzati, Numero di giornate di formazione pro capite, Percentuale degli esami registrati in forma digitale, ecc)*	*Riportare la* ***formula*** *utilizzata per il calcolo di ciascun indicatore.* *Un indicatore può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso in varie unità di misura, oppure può essere il risultato di un rapporto fra due valori o di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori*					*Elencare i nominativi del personale tecnico-amministrativo della Struttura coinvolto nella realizzazione dell'obiettivo operativo.*	*Per gli obiettivi operativi aventi carattere trasversale, indicare le altre strutture coinvolte, specificandone i contributi, e i nominativi del personale tecnico-amministrativo.*	*Indicare eventuali risorse strumentali aggiuntive (es. supporti tecnici quali banche dati, software) necessarie al conseguimento dell'obiettivo operativo*	
ESEMPIO	Esempio: **I.1.1.** *Prevedere un percorso di formazione specifico per i dottorandi, per gli assegnisti di ricerca e per i nuovi ricercatori sulle modalità di redazione di un paper scientifico, in linea con gli standard internazionali e con i criteri di valutazione utilizzati dalle riviste internazionali prestigiose*	Esempio : ***I.1.1.D1*** *- Organizzazione di eventi formativi per la redazione di testi scientifici / inglese accademico /criteri e standard editoriali / pubblicazioni digitali / simulazioni peer review / criteri e standard valutativi / sistema di valutazione nazionale e estero.*	*Esempio : grado di accettazione dei paper prodotti dai ricercatori del Dip.to ritenuto migliorabile; si ritiene di migliorare il grado di accettazione dei paper prodotti attraverso il potenziamento di competenze trasversali. Migliorare il n° dei prodotti scientifici del Dip.to pubblicati*	*Esempio : indicare le fasi operative necessarie per l'organizzazione dell'evento formativo svolte a cura del personale tecnico-amministrativo specificando se le stesse si svolgono nel 1° o nel 2° semestre (prenotazione e gestione aule, pubblicazione sul sito dell'evento formativo, produzione di opuscoli e locandine, gestione della pratica amministrativa per i docenti relatori, supporto alla produzione di materiale didattico .....)*	*Esempio:* *Numero tipologie corsi organizzati* *Numero giornate di formazione pro capite* *Numero ricercatori coinvolti/n° ricercatori di Dipartimento* *Gradimento delle giornate formative*	*Esempio: nell'indicatore n° giornate di formazione pro-capite la modalità di calcolo è la seguente: n° di giornate di formazione erogate in un anno solare / il n° di ricercatori del Dipartimento*								
1° obiettivo														
2° obiettivo														
3°obiettivo														
……														

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
per il personale inquadrato nella *Categoria "B"*

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO ☐

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA B – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA **Peso: 20% (12 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)**

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/____/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	**RAGGIUNTO/I** punti 12	**PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** punti 6	**NON RAGGIUNTO/I** punti 0
	☐	☐	☐

B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
(DA 33 A 48 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 – COMPETENZA E FLESSIBILITA'

punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9	BUONO da 6 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Attenzione ai risultati Conosce gli aspetti del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente, anche in situazioni impreviste, in modo affidabile e preciso; rispetta i tempi e le scadenze.				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione, operando con discrezione e riservatezza.				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
TOTALE B1				

B2 – RELAZIONI NELL'AMBIENTE DI LAVORO E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9	BUONO da 6 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Capacità di relazione nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di interagire con i colleghi in modo costruttivo e collaborativo.				
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti.				
Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
TOTALE B2				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 60 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 12		da 48	da 51	da 57 a 60
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 6	da 39	da 42	da 45 a 50,4	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 0	da 33	da 36	da 39 a 44,4	

Giudizio sintetico complessivo	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	

☐	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/_____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

_____

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)

_____

DECURTAZIONE ASSENZE
Assenze parametrate sul differenziale tra punteggio minimo (33) e punteggio massimo (48) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 0,75 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. B massimo punti 0,75	0	0,08	0,15	0,23	0,30	0,38	0,45	0,53	0,60	0,68	0,75
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**) [ ]

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda **(33 punti)**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella Categoria "C"

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO ☐

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA C – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA **Peso: 20% (24 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)**

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/____/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	**RAGGIUNTO/I** punti 24	**PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** punti 12	**NON RAGGIUNTO/I** punti 0
	☐	☐	☐

B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
(DA 60 A 96 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI *punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 5 a 5,4**	**BUONO da 5,5 a 6,4**	**OTTIMO da 6,5 a 7,4**	**ECCELLENTE da 7,5 a 8**
Proposta di miglioramenti Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione.				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
TOTALE B1				

B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI *punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 5 a 5,4**	**BUONO da 5,5 a 6,4**	**OTTIMO da 6,5 a 7,4**	**ECCELLENTE da 7,5 a 8**
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrazione con gli altri; è flessibile nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi, scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				

B3 - ABILITÀ DI INTERVENTO *punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 5 a 5,4**	**BUONO da 5,5 a 6,4**	**OTTIMO da 6,5 a 7,4**	**ECCELLENTE da 7,5 a 8**
Iniziativa E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.				
Capacità operative in situazioni impreviste *Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.*				
Capacità operative in situazioni di emergenza *Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti.*				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA *punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 5 a 5,4**	**BUONO da 5,5 a 6,4**	**OTTIMO da 6,5 a 7,4**	**ECCELLENTE da 7,5 a 8**
Preparazione Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.				
TOTALE B4				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA **(MASSIMO 120 PUNTI)**	**SUFFICIENTE**	**BUONO**	**OTTIMO**	**ECCELLENTE**
VALUTAZIONE COMPLESSIVA **CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I** Somma B1+B2+B3+B4 + 24		**da 90**	**da 102**	**da 114 a 120**
VALUTAZIONE COMPLESSIVA **CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** Somma B1+B2+B3+B4 + 12	**da 72**	**da 78**	**da 90 a 100,8**	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA **CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I** Somma B1+B2+B3+B4 + 0	**da 60**	**da 66**	**da 78 a 88,8**	

Giudizio sintetico complessivo	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	

☐	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/_____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma per presa visione)

_____

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)

_____

DECURTAZIONE ASSENZE

ASSENZE PARAMETRATE SUL DIFFERENZIALE TRA PUNTEGGIO MINIMO (60) E PUNTEGGIO MASSIMO (96) SU SCALA DECIMALE.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. C massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**) [ ]

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda **(60 punti)**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
per il personale inquadrato nella Categoria "D"

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO ☐

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA D – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA **Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)**

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/____/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	**RAGGIUNTO/I** punti 28	**PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** punti 14	**NON RAGGIUNTO/I** punti 0
	☐	☐	☐

B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO. ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI *punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 3 a 3,4**	**BUONO da 3,5 a 4,4**	**OTTIMO da 4,5 a 5,4**	**ECCELLENTE da 5,5 a 6**
Proposta di miglioramenti Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
TOTALE B1				

B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI *punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 3 a 3,4**	**BUONO da 3,5 a 4,4**	**OTTIMO da 4,5 a 5,4**	**ECCELLENTE da 5,5 a 6**
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				

B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE, CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI *punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 3 a 3,4**	**BUONO da 3,5 a 4,4**	**OTTIMO da 4,5 a 5,4**	**ECCELLENTE da 5,5 a 6**
Abilità di intervento E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.				
Attenzione ai risultati Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.				
Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA *punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti* ***con progressione di 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 3 a 3,4**	**BUONO da 3,5 a 4,4**	**OTTIMO da 4,5 a 5,4**	**ECCELLENTE da 5,5 a 6**
Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
TOTALE B4				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 100 PUNTI)	**SUFFICIENTE**	**BUONO**	**OTTIMO**	**ECCELLENTE**
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 28		**da 70**	**da 82**	**da 94 a 100**
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 14	**da 50**	**da 56**	**da 68 a 78,8**	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	**da 36**	**da 42**	**da 54 a 64,8**	

Giudizio sintetico complessivo	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	

☐	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/_____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)
_____

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)
_____

DECURTAZIONE ASSENZE

Assenze parametrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**) [ ]

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (36 punti)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
per il personale inquadrato nella Categoria "D" – CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO ☐

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA D – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I (max 3 obiettivi) **Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)**
➢ descrizione: ➢ azione necessaria: ➢ indicatore: ➢ target (valore atteso):

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/____/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato: ➢ azione necessaria: ➢ indicatore: ➢ target (valore atteso):

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	**RAGGIUNTO/I** punti 28	**PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** punti 14	**NON RAGGIUNTO/I** punti 0
	☐	☐	☐

B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO. ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 3 a 3,4	BUONO da 3,5 a 4,4	OTTIMO da 4,5 a 5,4	ECCELLENTE da 5,5 a 6
Proposta di miglioramenti Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
TOTALE B1				

B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 3 a 3,4	BUONO da 3,5 a 4,4	OTTIMO da 4,5 a 5,4	ECCELLENTE da 5,5 a 6
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				

B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE, CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE

	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Abilità di intervento E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.				
Attenzione ai risultati Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.				
Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti ***con progressione di 1/10 di punto***

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 3 a 3,4	BUONO da 3,5 a 4,4	OTTIMO da 4,5 a 5,4	ECCELLENTE da 5,5 a 6
Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
TOTALE B4				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 100 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + **28**		da 70	da 82	da 94 a 100
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + **14**	da 50	da 56	da 68 a 78,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + **0**	da 36	da 42	da 54 a 64,8	

Giudizio sintetico complessivo	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	

☐	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/_____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)
_____

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)
_____

DECURTAZIONE ASSENZE
Assenze parametrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**) ☐

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda **(36 punti)**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
per il personale inquadrato nella Categoria "EP"

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO ☐

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA EP – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I (max 3 obiettivi) **Peso: 40% (32 PUNTI SU 80 COMPLESSIVI)**
➢ descrizione: ➢ azione necessaria: ➢ indicatore: ➢ target (valore atteso):

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato: ➢ azione necessaria: ➢ indicatore: ➢ target (valore atteso):

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	**RAGGIUNTO/I** punti 32	**PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I** punti 16	**NON RAGGIUNTO/I** punti 0
	☐	☐	☐

B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 12 A 48 PUNTI SU 80 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di " eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 – ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE *punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti* ***con progressione per 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 1 a 1,4**	**BUONO da 1,5 a 2,4**	**OTTIMO da 2,5 a 3,4**	**ECCELLENTE da 3,5 a 4**
Pianificazione, organizzazione, controllo Capacità di programmare e organizzare le attività, valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo termine, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli e adottando metodi di verifica in itinere e controllo dei risultati.				
Gestione dei gruppi di lavoro Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega, orientando i collaboratori verso i risultati e stimolando la responsabilizzazione, la partecipazione e la crescita del personale secondo le caratteristiche di ciascuno.				
Orientamento al risultato Capacità di proporre soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici				
TOTALE B1				

B2 – CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI *punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti* ***con progressione per 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 1 a 1,4**	**BUONO da 1,5 a 2,4**	**OTTIMO da 2,5 a 3,4**	**ECCELLENTE da 3,5 a 4**
Problem solving Capacità di analizzare i problemi, anche complessi; capacità di sintesi e di collegamento degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci.				
Innovazione Capacità di cogliere i mutamenti nel sistema, di ricercare nuove opportunità, idee ed informazioni in contesti differenti; capacità di promuovere innovazioni nei processi riferiti alla propria attività.				
Flessibilità Capacità di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro al cambiamento; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo.				
TOTALE B2				

B3 – GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO *punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti* ***con progressione per 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 1 a 1,4**	**BUONO da 1,5 a 2,4**	**OTTIMO da 2,5 a 3,4**	**ECCELLENTE da 3,5 a 4**
Capacità di collaborazione e cooperazione Mostra capacità di ascolto e di comprensione verso le esigenze dei colleghi e dell'utenza, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni.				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto ed il lavoro di gruppo ove operano anche professionalità differenti; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole, senza inutili formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE *punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti* ***con progressione per 1/10 di punto***				
Descrizione degli elementi di valutazione	**SUFFICIENTE da 1 a 1,4**	**BUONO da 1,5 a 2,4**	**OTTIMO da 2,5 a 3,4**	**ECCELLENTE da 3,5 a 4**
Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento dell'attività connessa al ruolo.				
Competenza Capacità di svolgere la propria attività con la competenza giuridica e/o tecnico-specialistica connessa alla funzione affidata.				
Qualificazione del lavoro svolto Capacità di mantenere standard di prestazione elevati, con attenzione al costante miglioramento della qualità dei servizi erogati.				
TOTALE B4				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 80 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 32		da 50	da 62	da 74 a 80
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 16	da 28	da 34	da 46 a 56,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	da 12	da 18	da 30 a 40,8	

Giudizio sintetico complessivo	

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	

☐	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ___/___/_____
☐	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/_____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

_____

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)

_____