



UNIVERSITÀ DI SIENA

1240

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2017 – 2019

(ai sensi della L. n. 190 del 06.11.2012, art. 1, comma 5, lettera a) e comma 8)

Revisione 1.3	www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione	Data creazione: 01.04.2013 Data aggiornamento: 27.01.2017
---------------	--	--

INDICE

1.	CONTESTO NORMATIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE	4
1.1	RIFERIMENTI NORMATIVI E PROVVEDIMENTI A.N.AC.	4
1.2	AMBITO DI APPLICAZIONE	4
2.	FINALITÀ E STRUTTURA DEL “PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2017 – 2019”	6
2.1	OBIETTIVI STRATEGICI	6
3.	SOGGETTI, RUOLI E RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	9
3.1	L’AUTORITÀ DI INDIRIZZO POLITICO	9
3.2	RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	9
3.3	DIRIGENTI PER L’AREA DI RISPETTIVA COMPETENZA	11
3.4	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	11
3.5	COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI	12
4.	PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE	13
5.	ANALISI DEL CONTESTO	14
5.1	ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO DELL’UNIVERSITÀ DI SIENA	14
5.2	ORGANIZZAZIONE INTERNA	16
6.	VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE	18
6.1	PRINCIPI UTILIZZATI E SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	18
6.2	FASI DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE	20
6.2.1	MAPPATURA DEI PROCESSI	20
6.2.1.1	A CHE PUNTO SIAMO IN USIENA	23
6.2.2	IDENTIFICAZIONE DEI POSSIBILI RISCHI	24
6.2.3	VALUTAZIONE DELLE PROBABILITÀ DI ACCADIMENTO E DELLE CONSEGUENZE	29
6.2.4	PONDERAZIONE DEL RISCHIO	30
7.	MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE	40
7.1	FORMAZIONE	40
7.2	CODICE DI COMPORTAMENTO E CODICE ETICO	43
7.2.1	CODICE DI COMPORTAMENTO	43
7.2.2	CODICE ETICO DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA	43
7.3	ROTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI E DI RESPONSABILITÀ	43
7.4	CONFERIMENTO DI INCARICHI DIRIGENZIALI IN CASO DI PARTICOLARI ATTIVITÀ O INCARICHI PRECEDENTI	44
7.5	ATTIVITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	44
7.6	WHISTLEBLOWING	45
7.7	MISURE SPECIFICHE PER LE STRUTTURE ESPOSTE A RISCHIO DI CORRUZIONE ALTO	48
7.7.1	ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE	48
7.7.2	CONCORSI E SELEZIONI DEL PERSONALE	48
7.7.3	AREA DIDATTICA	50
7.7.4	AREA RICERCA	51
7.8	LA TRASPARENZA DELL’ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA	53
7.8.1	OBBLIGHI DI TRASPARENZA	53
7.8.2	MODELLO ORGANIZZATIVO	54

7.8.3	LA RESPONSABILITÀ GENERALE DEI DATI	55
7.8.4	RESPONSABILE PER L'ANAGRAFE UNICA DELLA STAZIONE APPALTANTE (RASA)	56
7.8.5	GIORNATA DELLA TRASPARENZA	56
7.8.6	ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE	57
8.	PIANIFICAZIONE TRIENNALE	59
9.	COORDINAMENTO CON IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	61

ALLEGATI:

1 .	PROGRAMMA DI MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI	pag. 63
2.	PROGRAMMA DI FORMAZIONE SU ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA'	pag. 66
3.	CICLO DEGLI ACQUISTI AS IS	pag. 76
4.	CICLO DEGLI ACQUISTI TO BE	pag. 127
5.	MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ DEGLI ADEMPIMENTI IN TEMA DI TRASPARENZA	pag. 141

1. Contesto normativo e ambito di applicazione

1.1 Riferimenti normativi e provvedimenti A.N.AC.

Il presente Piano è adottato in conformità con la normativa vigente e i provvedimenti dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, in particolare si richiamano le seguenti disposizioni normative e provvedimenti A.N.AC.:

la Legge n. 190 del 6.11.2012, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale 13 novembre 2012, recante *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*;

il Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'art. 1, comma 4, lett. c) della L. 190/2012 secondo le linee guida del Comitato interministeriale, istituito e disciplinato con D.P.C.M. del 16.01.2013, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.) con delibera n. 72/2013;

il D.lgs. n. 33 del 14.03.2013 *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*;

il D.P.R. n. 62, del 16.04.2013 *"Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"*;

il Decreto legislativo n. 97, del 08.06.2016 *"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"*;

la Determina A.N.AC. n. 12, del 28.10.2015 *"Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione"*;

la Determina A.N.AC. n. 831, del 3 agosto 2016 *"Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016"*.

1.2 Ambito di applicazione

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione, (d'ora in poi Piano), si applica a tutto il personale docente, dirigente e tecnico amministrativo dell'Università di Siena.

La violazione, da parte dei dipendenti dell'Università, delle misure di prevenzione previste dal presente piano, costituisce illecito disciplinare, ai sensi di quanto previsto dall'art. 1, c. 14 della legge 190/2012.

Il documento, comprensivo dei suoi allegati rappresenta l'aggiornamento degli atti programmatici di seguito riportati ed è stato redatto secondo quanto previsto dall'art. 1, comma 5 della Legge 190/2012 e secondo quanto previsto dalla Determina dell'A.N.AC. n. 831, del 3 agosto 2016 e si pone in continuità con il precedente Piano triennale di prevenzione e corruzione 2016-2018 approvato con Decreto Rettorale n. 142 del 29 gennaio 2016, ratificato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2 febbraio 2016, la prima dell'anno 2016.

Il presente Piano non si applica al personale in convenzione con l'AOUS, in considerazione della peculiarità delle attività svolte e da come queste vengono gestite nel contesto organizzativo di una diversa persona giuridica. Infatti, per le attività assistenziali, i poteri gestionali e di controllo (controllo delle presenze, trattamento accessorio ospedaliero, modalità di erogazione del servizio mensa, dei contributi di assistenza sociale, etc.) sono di competenza dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, a cui sono demandati anche i controlli e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

2. Finalità e struttura del “Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017 – 2019”

Il presente Piano è predisposto allo scopo di identificare le attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e di individuare efficaci strumenti organizzativi, formativi e di controllo, atti a prevenire tale rischio. In particolare descrive:

- l’assetto organizzativo dell’Università degli Studi di Siena;
- i soggetti, i ruoli nelle strategie di gestione della prevenzione della corruzione, tracciando le responsabilità e gli obblighi che gravano sui diversi soggetti interessati all’attuazione del Piano;
- le attività valutate come le più esposte al rischio di corruzione;
- le misure di prevenzione atte a eliminare il rischio di corruzione, e, ove non sia possibile, a ridurlo al massimo, individuando comunque dei meccanismi di controllo costante;
- previsione di momenti di verifica dei contenuti del Piano e modalità di implementazione e aggiornamento dei processi introdotti nella gestione ai fini della prevenzione della corruzione;
- previsione di interventi formativi di carattere generale e speciale in materia di prevenzione della corruzione;
- la pianificazione triennale delle misure preventive da intraprendere.

Il Piano accoglie un’accezione del concetto di corruzione più ampia della fattispecie penale, recependo le indicazioni della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, al fine di comprendere tutte quelle fattispecie in cui, nel corso dell’attività amministrativa, si possa riscontrare da parte di un dipendente universitario, un qualunque abuso di potere o delle proprie funzioni al fine di ottenere vantaggi privati, sia che tali azioni abbiano successo sia nel caso in cui rimangano a livello di tentativo. Sono ritenuti degni di interesse tutti gli atti e i comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, evidenzino un malfunzionamento dell’amministrazione, presupponendo che il cattivo andamento dell’azione amministrativa (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa favorire comportamenti “inappropriati”. In questo senso, infatti, la prevenzione della corruzione diventa uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

Il Piano non s’intende concluso con la sua adozione in quanto il Responsabile della prevenzione della corruzione si riserva di effettuare, quando necessario, interventi di “micro-revisioni” (es.: correzioni di errori formali, aggiungere annotazioni, precisazioni e quanto necessario per favorire la leggibilità del documento a tutti gli attori coinvolti, ecc.). Eventuali vere e proprie modifiche del documento e quindi gli interventi di aggiornamento strutturale e sostanziale del Piano, che si dovessero rendere necessarie nel corso dell’anno, saranno indicate nell’apposita pagina riservata al Piano nella sezione “Amministrazione Trasparente” nel sito web dell’Ateneo.

2.1 Obiettivi Strategici

Il D.lgs. 97/2016, nel modificare il D.lgs. 33/2013 e la L. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del Piano triennale di prevenzione della corruzione e, in particolare, il Piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi

strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. L'elaborazione del Piano presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice delle P.A. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, decisione che è elemento essenziale e indefettibile del Piano stesso e dei documenti di programmazione strategico-gestionale. Tra i contenuti necessari del Piano vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza¹. In ottemperanza a quanto sopra richiamato, nella seduta del 23 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione², ha deliberato i seguenti obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza:

Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza 2017 - 2019	
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste per legge
	Introduzione di misure ulteriori, in particolare nelle Aree in cui il rischio di corruzione risulta alto
	Consultazioni in sede di stesura dell'aggiornamento del Piano per la prevenzione della corruzione al fine di renderlo partecipato e condiviso
Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	Effettuazione di attività formative e informative sulle misure di protezione del <i>whistleblower</i>
	Attivazione di canali di ascolto stabili per gli stakeholder
	Aumento dei controlli random per la verifica della regolarità delle procedure seguite
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Aumento delle attività formative in tema di anticorruzione
	Predilezione delle sedute pubbliche e della verbalizzazione per le attività in cui viene esercitato un potere discrezionale (esami, valutazioni, consultazioni di mercato, etc.)
	Applicazione del principio della rotazione nelle commissioni giudicatrici (commissioni di esame, di gara per l'affidamento di appalti, di valutazione per le progressioni di carriera, per le assunzioni)

¹ art 1, co 8, come novellato dall'art. 41 del d.lgs. 97/2016

² A.N.AC. Delibera n. 831 del 3 agosto 2016

Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza 2017 - 2019	
Integrale recepimento della disciplina sulla Trasparenza	Identificazione di soluzioni organizzative, iter procedurali e prassi di comportamento tese a garantire il più sollecito e integrale recepimento della normativa in tema di trasparenza, privacy e accesso civico, specialmente nelle aree in cui il livello di rischio corruzione appare alto.
	Mappatura dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

3. Soggetti, ruoli e responsabilità nella gestione della prevenzione della corruzione

3.1 L'autorità di indirizzo politico

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Siena, quale organo di programmazione, indirizzo strategico e controllo dell'attività amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo ai sensi dell'art. 31 dello statuto, adotta il piano triennale per la prevenzione della corruzione e i suoi aggiornamenti, nonché tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione; definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del presente piano.

3.2 Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza

L'Università degli Studi di Siena con Decreto Rettorale n. 1882/2014 del 4 dicembre 2014, ha nominato il dr. Marco Tomasi, Direttore Generale dell'Ateneo, quale Responsabile della prevenzione della corruzione, accorpando nella medesima persona la figura di "Responsabile per la trasparenza".

Nell'attesa di una chiarificazione in sede di attuazione della legge 124/2015, l'Università di Siena definirà in modo dettagliato i criteri di nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e regolamenterà le condizioni perché possa svolgere le sue funzioni in posizione di indipendenza dall'organo di indirizzo.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione si avvale di un gruppo di lavoro, nominato con D.D.G. n. 34 del 21 gennaio 2016, che lo supporta nello svolgimento dei suoi compiti.

Ai sensi della Legge 190/2012, il "Responsabile della prevenzione e della corruzione" deve:

- predisporre ogni anno, entro il 31 gennaio, una proposta di "Piano Triennale di prevenzione della corruzione" che sottopone al Magnifico Rettore e al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e la successiva trasmissione all'Autorità nazionale anticorruzione;
- provvedere alla pubblicazione del "Piano Triennale di prevenzione della corruzione" sul portale di Ateneo nella sezione "amministrazione trasparente" raggiungibile dalla homepage;
- provvedere alla verifica della attuazione del piano e della sua adeguatezza alla struttura organizzativa dell'Ateneo, provvedendo alle modifiche che si rendessero necessarie nel corso della sua applicazione e al necessario aggiornamento in caso di mutamento nell'assetto organizzativo dell'Università;
- provvedere (vigilare nel caso in cui ci fosse un dirigente per il personale) sull'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito il rischio corruzione è più elevato;

- definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare nei settori particolarmente esposti alla corruzione;
- individuare il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- deve, in caso di domande di accesso civico, occuparsi dei casi di riesame, sia che l'accesso riguardi dati a pubblicazione obbligatoria o meno;
- presentare ogni anno al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione una relazione sui risultati dell'attività svolta in ambito di prevenzione della corruzione e pubblicarla sul portale di Ateneo³.

Il "Responsabile della prevenzione e della corruzione" per adempiere ai compiti attribuiti può in ogni momento:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto in merito alle circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale oggetto di esame;
- effettuare ispezioni e verifiche presso ogni ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto della correttezza e della legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al responsabile della prevenzione della corruzione, sono previste consistenti responsabilità in caso di inadempimento.

All'art. 1, comma 12, della legge n. 190 si prevede l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile della prevenzione della corruzione per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato. L'entità della responsabilità disciplinare, a carico del responsabile della prevenzione che "non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi".

La responsabilità è esclusa se il responsabile della prevenzione prova di aver predisposto il piano triennale per la prevenzione della corruzione, di aver vigilato sulla osservazione delle disposizioni e delle misure ivi contenute o se l'inadempimento agli obblighi previsti dalla normativa specifica sia dipeso da causa non imputabile al responsabile stesso.

L'art. 1, comma 14, individua due ulteriori ipotesi di responsabilità:

- una forma di responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21, d.lgs. n. 165 del 2001 che si configura nel caso di: "ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano";
- una forma di responsabilità disciplinare "per omesso controllo".

³ Art. 5, c. 7, d.lgs. 22/2013, come novellato dal d.lgs. 97/2016

La responsabilità è esclusa se il responsabile della prevenzione della corruzione prova di aver comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di aver vigilato sull'osservanza del Piano.

3.3 Dirigenti per l'area di rispettiva competenza

Al momento, l'Università di Siena, oltre al Direttore generale, ha due soli dirigenti, destinati all'Area servizi allo studente e all'Area ricerca e servizi tecnologici. Ovviamente, le disposizioni contenute nel presente piano triennale si applicheranno anche ad eventuali altri dirigenti che dovessero essere nominati successivamente all'adozione del presente atto.

Con specifico riferimento alle misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi, i dirigenti:

- svolgono attività informativa nei confronti del responsabile della prevenzione e dell'autorità giudiziaria;
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono le misure di prevenzione;
- assicurano l'osservanza del codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e la rotazione del personale;
- osservano le misure contenute nel piano triennale per la prevenzione della corruzione.

3.4 Organismo indipendente di valutazione

Con la delibera n. 9/2010 la CIVIT ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli OIV di cui all'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009 e che le relative funzioni siano esercitate dal Nucleo di Valutazione. Pertanto il Nucleo:

- partecipa al processo di gestione del rischio con funzioni consulenziali;
- svolge azione di monitoraggio in materia di trasparenza; (cfr. artt. 43 e 44 del d.lgs. 33/2013);
- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Università;
- verifica, anche ai fini della validazione della relazione sulla *performance*, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle *performance* si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.;
- verifica i contenuti della relazione di cui al comma 14, l. 190/2012, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

3.5 Coinvolgimento dei dipendenti

Il coinvolgimento di tutto il personale in servizio (personale docente e personale tecnico e amministrativo) è ritenuto decisivo per la qualità del piano di prevenzione della corruzione e delle relative misure in esso previste, così come un'ampia condivisione dell'obiettivo di fondo della lotta alla corruzione e dei valori che sono alla base del Codice di comportamento.

Il coinvolgimento va assicurato: a) in termini di partecipazione attiva al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi; b) di partecipazione attiva in sede di definizione delle misure di prevenzione; c) in sede di attuazione delle misure.

Tutti i dipendenti dell'Università di Siena sono tenuti a:

- partecipare al processo di gestione del rischio;
- osservare le misure contenute nel piano triennale della prevenzione della corruzione;
- segnalare situazioni di illecito al proprio dirigente o al responsabile della prevenzione della corruzione;
- segnalare casi di personale conflitto di interessi

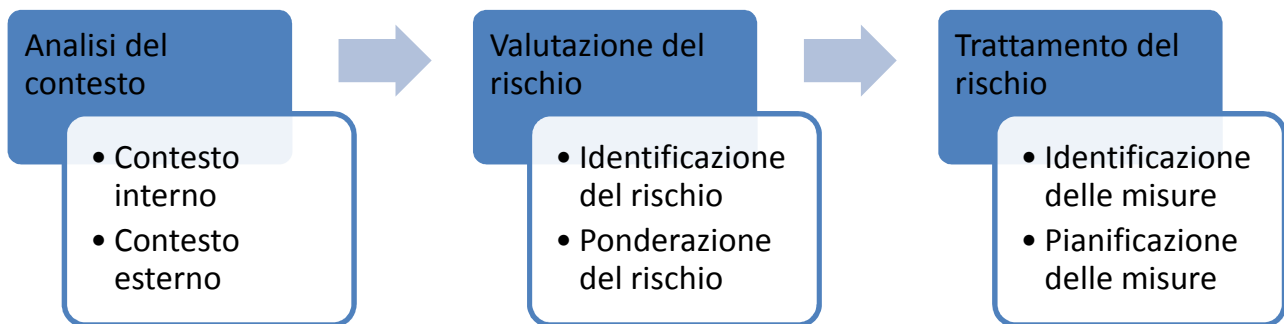
I responsabili degli uffici e delle strutture dell'Università:

- sono direttamente coinvolti nel processo di mappatura dei processi. Il coinvolgimento dei responsabili degli uffici è infatti ritenuto fondamentale per la rilevazione, l'identificazione e la valutazione dei rischi nelle diverse aree. Tale processo è attualmente in atto nella fase di mappatura e revisione dei procedimenti amministrativi. Sono state individuate e programmate misure specifiche per giungere alla completa mappatura dei processi;
- sono tenuti ad attivare misure di responsabilità disciplinare in tutti i casi previsti dal codice di comportamento.
- sono destinatari di obiettivi specifici valutabili ai fini della performance, tra i quali sono ricompresi anche obiettivi funzionali alla prevenzione della corruzione.

Sono in fase di progettazione misure per un più rigoroso rispetto dei doveri del Codice di comportamento e verifiche periodiche sull'uso dei poteri disciplinari

4. Processo di gestione del rischio di corruzione

Le indicazioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione nella Determina n. 12, del 28 ottobre 2015, “Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione” individua per l’intero processo di gestione del rischio le seguenti fasi:



A queste fasi, in linea con le indicazioni della norma internazionale UNI ISO 31000:2010, vanno aggiunte le fasi trasversali: comunicazione, monitoraggio e riesame.

Nei successivi capitoli “*Analisi del contesto*”, “*Valutazione e gestione del rischio di corruzione*”, “*Misure di prevenzione del rischio di corruzione*” e “*Pianificazione triennale*” saranno sviluppate tutte le fasi del processo di gestione del rischio.

5. Analisi del Contesto

Attraverso l'analisi del contesto in cui si opera si acquisiscono le informazioni utili a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'Università sia per via delle specificità dell'ambiente in cui si opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali (contesto esterno), sia per via delle caratteristiche organizzative interne (contesto interno). Conseguentemente si possono definire misure adeguate a contrastare, in modo approfondito e realistico, i rischi corruttivi.

Il presente aggiornamento del piano per la prevenzione dell'Università senese è pensato e sviluppato in modo coordinato con le fasi gestionali dell'amministrazione, in particolare con il Piano della *performance* e con le attività di controllo della gestione da realizzare nel corso del medesimo periodo di riferimento. Risulta quindi naturale condividere l'analisi del contesto interno ed esterno dell'Università di Siena descritta nel Piano di programmazione strategica 2016-2018, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2016, previo parere positivo del Senato Accademico del 16 dicembre 2016.

Il Piano di programmazione strategica è consultabile nel portale di Ateneo nella sezione dedicata alla programmazione:

<http://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

5.1 Analisi del contesto interno ed esterno dell'Università di Siena

Per poter esprimere al meglio le proprie potenzialità, ogni esercizio di valutazione richiede innanzitutto una oculata e ragionata valutazione del contesto di riferimento dell'organizzazione. A tal fine risulta fondamentale individuare sia i punti di forza e di debolezza dell'Università di Siena, sia le opportunità e le minacce presenti e future del contesto in cui quella istituzione è e sarà chiamata ad operare. Tale analisi è necessaria per poter comprendere il presente quale risultante del passato nel quale l'amministrazione ha operato e, conseguentemente, "proiettare", in modo opportuno e realistico, il futuro percorso di sviluppo per raggiungere gli obiettivi "immaginati".

L'"analisi" del presente ha una duplice valenza: interna ed esterna. Da un lato, permette di comprendere il substrato organizzativo-gestionale sul quale implementare le linee strategiche e individuare, conseguentemente, le azioni necessarie per poter proseguire, in modo efficace ed efficiente, lungo il percorso strategico di sviluppo individuato; dall'altro essa permette di comprendere le caratteristiche e le competenze della stessa amministrazione sulle quali poter puntare o rispetto alle quali dover approntare degli idonei programmi di sviluppo. In ottica esterna, l'analisi del presente permette di individuare le potenziali linee evolutive dell'ambiente in cui l'amministrazione sarà chiamata ad operare, e le difficoltà/minacce che in quello stesso ambiente potrebbero ostacolare il cammino immaginato dall'amministrazione.

Dal punto di vista interno, l'Ateneo senese presenta i seguenti punti di forza e di debolezza.

Punti di forza:

- Qualità media delle attività di ricerca significativamente elevata, come dimostrato da ultima VQR;

- ottimi servizi agli studenti, come rilevato dalla classifica CENSIS 2016 Atenei statali - Atenei MEDI (da 10.000 a 20.000 iscritti) che ha posizionato l'Ateneo senese al secondo posto con un punteggio di 99,4;
- attrattività nei confronti degli studenti fuori sede. USiena è una delle prime università per percentuale di studenti da fuori regione (>50% degli iscritti). Grazie anche all'ottimo sistema di diritto allo studio regionale e all'indubbia attrattività della città, che ne rappresenta il campus naturale;
- attrattività nei confronti degli studenti internazionali – quasi il 7% degli iscritti, ben oltre la media nazionale – grazie ai 13 percorsi insegnati interamente in inglese e al gran numero di accordi internazionali. Si sfrutta anche il fatto che USiena, Siena e la Toscana sono brand noti in tutto il mondo;
- stretto legame con il territorio, forte di oltre 770 anni di convivenza e collaborazione reciproca. USiena è un motore fondamentale per lo sviluppo del territorio di riferimento;
- essendo uscita da poco da una fase di crisi finanziaria che ne ha messo a repentaglio la sopravvivenza, la comunità di USiena si trova consolidata nel senso di appartenenza, e può godere dell'entusiasmo tipico delle fasi di rilancio.

Punti di debolezza

- la crisi economica del paese può indurre le famiglie a ridurre gli investimenti nella formazione, indirizzando la scelta delle università cui iscriversi non sulla base della qualità ma sulla base della vicinanza geografica, fattore che può influenzare maggiormente le università, come USiena, che hanno maggior numero di studenti fuori sede, unita alla oggettiva insufficienza del sistema di trasporto pubblico verso la città;
- la riduzione dei finanziamenti, sia statali che sulla base di risorse per progetti competitivi, rende i vincoli di bilancio molto stretti, consentendo minima libertà per gli investimenti;

Andamento del FFO (milioni di euro)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nazionale	7.378	7.491	7.214	6.948	6.552	6.748	7.483	6.699	6.747
USiena	116,4	119,3	116,2	112,0	109,7	106,9	110,0	108,6	107,0

- alcune pesanti eredità del passato ancora non smaltite (affitto San Niccolò e mutui), pur rendendo il patrimonio immobiliare particolarmente prezioso, limitano l'accesso alle risorse del turnover, mettendo a disposizione della programmazione di ateneo risorse ancora insufficienti per un programma di reclutamento che riesca a controbilanciare gli effetti dei pensionamenti naturali.

Muovendo la prospettiva di analisi all'esterno dell'Ateneo senese, l'ambiente di riferimento presenta le seguenti opportunità e minacce alla strategia di sviluppo delineata per il prossimo triennio nei documenti di programmazione strategico-gestionali dell'Ateneo, dei quali, come già detto, il presente Piano è parte integrante.

Opportunità

- Presenza di ingenti finanziamenti soprattutto a livello di Unione Europea;

- crescente afflusso in Italia di studenti stranieri soprattutto dal continente asiatico;
- crescente affermazione della cultura della collaborazione e conseguente possibilità di definire accordi con attori, universitari e non, per sviluppare progetti congiunti;
- maggiore coscienza e legittimità della cosiddetta terza missione delle università;
- stimolo a migliorare le *performance* attraverso i meccanismi premiali nella distribuzione dei finanziamenti.

Minacce

- La crescente competizione in ambito universitario sia a livello nazionale sia internazionale;
- la continua riduzione del finanziamento alle Università soprattutto di quello istituzionale tramite l'FFO;
- la potenziale riduzione della mobilità degli studenti a causa della crisi che ha colpito, soprattutto al Sud, i nuclei familiari;
- calo, a livello nazionale, delle iscrizioni ai corsi universitari.

5.2 Organizzazione interna

L'Università di Siena, istituita il 26 dicembre 1240, ha come sede principale la città di Siena, ma estende le sue attività anche nelle limitrofe città di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

L'Ateneo senese, originariamente nato con le Scuole Giuridiche, Mediche e di Grammatica, ha, nel tempo, ampliato la propria offerta formativa aggiungendo alle Facoltà di Giurisprudenza e di Medicina e Chirurgia, quelle di Farmacia (1933), Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (1962), Economia (1966), Lettere e Filosofia di Arezzo (nata nel 1969 come Magistero), Lettere e Filosofia (1970), Ingegneria (1992) e Scienze Politiche (1997).

A dicembre 2016, la comunità accademica risulta costituita da:

- n. 704 unità di personale docente;
- n. 990 unità di personale tecnico e amministrativo;
- n. 14.921 studenti, di cui n. 13762 iscritti ai corsi di laurea e n. 1.161 ai corsi post laurea

Come previsto dalla 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, l'Università di Siena ha predisposto e approvato il nuovo Statuto, emanato con Decreto Rettorale n. 164 del 7 febbraio 2012 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 49 del 28 febbraio 2012 e modificato con D.R. n. 93/2015 del 28 gennaio 2015, pubblicato in G.U. n. 37 del 14 febbraio 2015, e nel Bollettino Ufficiale di Ateneo Supplemento al n. 114 *In vigore dal 14 febbraio 2015*. Lo statuto è consultabile al seguente link:

<http://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

In applicazione del nuovo Statuto, l'Università di Siena, con Decreto del Rettore n. 1069/2012, ha razionalizzato le preesistenti strutture scientifiche e didattiche istituendo 15 Dipartimenti, competenti sia per la ricerca che per la didattica, come di seguito riportato:

- 1) Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche;
- 2) Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente;
- 3) Dipartimento di Scienze della Vita;
- 4) Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia;
- 5) Dipartimento di Biotecnologie Mediche;
- 6) Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo;
- 7) Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze;
- 8) Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale;
- 9) Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne;
- 10) Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali;
- 11) Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche, Cognitive;
- 12) Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali;
- 13) Dipartimento di Economia Politica e Statistica;
- 14) Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici;
- 15) Dipartimento di Giurisprudenza.

Con D.D.A. n. 641/2012 del 25 luglio 2012 è stato assegnato il personale tecnico e amministrativo ai nuovi Dipartimenti, individuando al contempo sia i Responsabili delle Segreterie Amministrative che i Responsabili degli Uffici studenti e didattica degli stessi. Tali incarichi hanno durata di due anni, trascorsi i quali le responsabilità vengono riassegnate previa valutazione degli obiettivi raggiunti nel biennio.

Con D.D.A. n. 642 del 25/07/2012, è stato completato il modello organizzativo dipartimentale con l'istituzione di n. 7 Presidi, quali strutture che forniscono servizi logistici e organizzativi comuni, indispensabili al buon funzionamento di tutti i Dipartimenti presenti nello stesso plesso o area.

Nel corso del 2015, allo scopo di realizzare riduzioni di spesa e un maggiore controllo ed efficienza della gestione, con D.D.G. n. 403, del 30/03/2015 è stata disattivata la Divisione economato, facendo confluire le prevalenti attività nella Divisione appalti, convenzioni e patrimonio; con D.D.G. n. 960, del 10/09/2015 si è costituita la Divisione stipendi, trattamenti economici e pensioni; con D.D.G. n. 1352, del 04/12/2015 è stato istituito l'Ufficio Procedimenti disciplinari.

Nel corso del 2016 c'è stata una parziale riorganizzazione dell'Area servizi allo studente. Con D.D.G. n. 98, del 01/02/2016 si è proceduto alla ridefinizione e alla collocazione delle attività degli Uffici studenti e didattica dei tre Dipartimenti dell'Area Scienze biomediche e mediche, alla contestuale confluenza degli stessi in tre nuove posizioni organizzative e all'unificazione dei due uffici che si occupavano di dottorato.

L'organigramma relativo all'assetto organizzativo dei servizi generali è pubblicato nel portale istituzionale e viene costantemente aggiornato

<http://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione>

6. Valutazione del rischio di corruzione

La valutazione è un momento fondamentale del processo di gestione del rischio. Un'accurata valutazione del rischio consente di impostare in modo mirato ed efficace la strategia di prevenzione e richiede molto tempo ed il coinvolgimento di molti soggetti dell'organizzazione.

6.1 Principi utilizzati e sistema di gestione del rischio

Come per il piano triennale 2016-2018, i principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio applicati nel presente piano sono desunti dai "Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010", che rappresentano l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management".

Richiamiamo alcuni dei principi delle UNI ISO 31000:2010 che sono stati costantemente tenuti presenti nell'elaborazione del presente piano:

- il Rischio è l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi, esso dipende dall'incertezza (non dagli eventi) e dalle conseguenze che l'incertezza ha sui nostri obiettivi⁴, i tre tipi di incertezza sugli eventi di corruzione sono: l'incertezza nella gestione dei processi⁵, l'incertezza Etica⁶ e l'incertezza nelle relazioni⁷;
- la gestione del rischio crea e protegge il valore (salute e sicurezza delle persone, rispetto dei requisiti cogenti, consenso presso l'opinione pubblica, qualità del servizio, gestione dei progetti, reputazione, ecc.) tiene conto dei fattori umani e culturali (capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi) è trasparente e inclusiva (coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione)⁸;
- la gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione⁹, non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione, essa fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento;
- la gestione del rischio è "su misura"¹⁰, ossia è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione.

⁴ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «d»

⁵ Non sapere come sono gestiti i processi, Non sapere se le leggi, i regolamenti e le procedure sono applicate in modo omogeneo in tutta l'organizzazione, Non sapere se il sistema "reale" dei poteri coincide con il sistema "formale" definito dall'amministrazione (organigramma), Non accorgersi di eventuali monopoli interni all'amministrazione.

⁶ Scarsa motivazione del personale, Scarsa capacità di definire gli obiettivi dell'ente, Scarsa capacità di definire e veicolare valori di etica pubblica.

⁷ Mancata individuazione degli interessi privati che possono interferire con i processi pubblici, Scarsa "qualificazione" dei fornitori e dei consulenti.

⁸ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principi «a», «h» e «i»

⁹ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «b»

¹⁰ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «g»

La gestione del rischio, quindi, non è concepita come uno specifico sistema di gestione, ma come un modo per integrare la gestione del rischio nel sistema di gestione adottato dall'organizzazione attraverso:

- Un insieme di fondamenti (= cosa fare per prevenire la corruzione),
- Un insieme di assetti organizzativi (= chi previene la corruzione e come),
- Un processo (Ciclo di Deming: PLAN – DO – CHECK – ACT) che consenta di attuare, monitorare, revisionare e migliorare nel tempo i fondamenti, gli assetti e lo stesso processo di gestione del rischio.

Le fasi prese in considerazione pertanto sono:

- **Fase di pianificazione (PLAN)**

La fase della pianificazione prende necessariamente avvio dalla mappatura e dall'analisi dei processi e dalla ponderazione dei rischi. Al fine di rendere partecipata ed effettiva la gestione del rischio della prevenzione della corruzione, tale attività prevede il coinvolgimento diretto sia dei dirigenti che dei lavoratori. Segue poi l'analisi dei rischi, la loro ponderazione e l'individuazione delle misure di prevenzione e della declinazione delle priorità della loro attuazione.

- **Fase di azione (DO)**

La fase di azione prevede il compimento di tutte le azioni necessarie all'adozione delle misure di prevenzione individuate.

- **Fase di controllo (CHECK)**

Al fine di verificare che le misure di prevenzione vengano effettivamente adottate e che portino concreti abbattimenti o riduzioni del rischio di prevenzione è necessaria una continua azione di controllo che viene effettuata sia a scadenze predefinite (es. in fase di aggiornamento del piano triennale della corruzione) che tramite verifiche *random*.

- **Fase di miglioramento (ACT)**

A seguito delle verifiche effettuate vengono presi correttivi tendenti al miglioramento continuo, tali da permettere una ripianificazione continua delle attività. L'aggiornamento delle misure di prevenzione deve necessariamente avvenire almeno una volta all'anno, nell'ambito dell'aggiornamento del piano triennale della prevenzione della corruzione e della presentazione da parte del Responsabile della prevenzione al Consiglio di Amministrazione della relazione sullo stato dell'arte in materia (entro il 15 dicembre di ogni anno). Tuttavia, trattandosi di un processo dinamico, l'aggiornamento delle misure di prevenzione deve avvenire in qualunque momento in cui:

- siano emanate normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- emergano rischi che non sono stati presi in considerazione nell'elaborazione del piano triennale della prevenzione della corruzione;

- siano individuati nuovi indirizzi o nuove direttive nel piano nazionale anticorruzione.

6.2 Fasi della valutazione del rischio di corruzione

La valutazione del rischio consiste:

- nella mappatura dei processi;
- nella identificazione per ciascun processo dei possibili rischi che possono insorgere, tenendo conto delle misure di prevenzione già adottate;
- nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi (frequenza) e delle conseguenze che il rischio produce (magnitudo);
- nella ponderazione del rischio al fine di determinare le priorità e l'urgenza di intervento.

6.2.1 Mappatura dei processi

- **Procedimenti e Processi**

I processi sono parte del contesto interno di ogni Pubblica Amministrazione e, fra gli elementi di contesto interno, i processi hanno una rilevanza particolare. La mappatura dei processi, infatti, oltre a definire parte del contesto interno, è rilevante per la valutazione del rischio (nel senso che non si può valutare il rischio se non sono stati individuati i processi).

Nella corruzione è coinvolto un "fattore umano", che rappresenta la fonte di rischio: spesso, la fonte di rischio può essere esterna agli uffici, nel senso che i soggetti che si accordano (*pactum sceleris*) e commettono il reato corruttivo possono anche essere estranei all'amministrazione e possono agire in una sfera che sfugge alla strategia di prevenzione che può essere definita nel PTPCT (che prevede misure di prevenzione solo per l'attività degli uffici). Tuttavia, la corruzione si può realizzare soltanto all'interno dei processi pubblici (la corruzione è un reato proprio del pubblico ufficiale contro la PA). I processi sono "l'ambiente", l'elemento del contesto interno, in cui la corruzione ha luogo. La mappatura dei processi è un ponte che collega contesto interno e valutazione del rischio.

La mappatura dei processi e l'identificazione per ogni processo dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere è il punto finale di una complessa attività che parte dall'azione di mappatura dei procedimenti amministrativi.

Per effettuare la mappatura dei processi è necessario definire, preliminarmente, la nozione di processo, differenziandola da quella di procedimento. In realtà, si tratta di una cosa non facile, perché è la nozione stessa di procedimento a non essere (contrariamente a quanto si può pensare) chiaramente definita. È un problema semantico (cioè relativo al significato delle parole) prima ancora che organizzativo (cioè relativo alle attività svolte dall'organizzazione). *Processo* è un termine (una parola) che ha un significato molto ampio e molto vago: in sintesi, le aziende private vedono processi ovunque (e in questo sono spinte anche dalla visione per processi tipica della norma ISO 9001 sulla qualità). Al contrario, nelle pubbliche amministrazioni tutto è procedimento.

Le pubbliche amministrazioni sono obbligate a pubblicare le proprie tipologie di procedimento nella sezione “Amministrazione Trasparente” del proprio sito istituzionale. In tali sezioni, però, accanto ai procedimenti veri e propri sono elencate anche altre attività/affari¹¹, che non sono, dal punto di vista giuridico, dei veri e propri procedimenti. Si tratta di attività/affari regolati da norme di legge e che hanno un ruolo importante nel raggiungimento degli scopi istituzionali. Per le Università si pensi per esempio ad attività quali: Conferme di titoli di studio richieste da terzi, Studenti - Iscrizione ad anni successivi, Studenti - Piani di studio, Personale universitario - Indennità di rischio radiologico e generico, ecc.; o ad affari quali: Pianificazione e monitoraggio della spesa per il personale, Piano triennale del personale di Ateneo - redazione, modifica/aggiornamento e adempimenti ministeriali (PROPER), Lavoro straordinario - Assegnazione monte ore e verifiche, ecc..

Ai fini della prevenzione della corruzione, quindi, è utile introdurre una *nozione estesa* di procedimento, che include i procedimenti veri e propri, ma anche le altre attività.

La nozione estesa di procedimento, anche se giuridicamente impropria (al pari della nozione estesa di corruzione, intesa come *abuso di un potere pubblico, finalizzato a favorire interessi privati*), è profondamente utile per la gestione del rischio di corruzione.

Al livello dei procedimenti il rischio di corruzione è minimo: le scelte e le azioni da intraprendere sono già predefinite dalla legge, così come i soggetti che devono intervenire nel procedimento. Se la corruzione intervenisse al livello dei procedimenti, sarebbe molto facile prevenirla e contrastarla, perché la corruzione si ridurrebbe alla semplice violazione della legge, compiuta dai soggetti responsabili del procedimento.

Invece, come noto, spesso si dice che la corruzione si nasconde “nelle pieghe” dei procedimenti, e può realizzarsi senza violare le leggi e le procedure. Esempio di possibile attività corruttiva “nelle pieghe” del procedimento è quella che potrebbe verificarsi nel settore degli appalti, in cui spesso la corruzione si manifesta attraverso la predisposizione di bandi di gara in cui requisiti richiesti ai partecipanti vengono formulati in modo da favorire una determinata impresa. In questi casi, infatti, la corruzione non implica la violazione della normativa, ma la manipolazione dei criteri di scelta del contraente, che non possono essere predefiniti dalla normativa.

Cosa significa dire che i processi sono le pieghe di procedimenti? In termini organizzativi significa dire che un processo è l'insieme delle risorse strumentali e dei comportamenti che consentono di attuare un procedimento.

I procedimenti sono sequenze di documenti, che devono essere prodotti dai soggetti responsabili attraverso azioni e decisioni definite dalla normativa di riferimento. Il procedimento è *descritto in*

¹¹ Con affare si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza generalmente non proceduralizzata né procedimentalizzata, per la quale, dunque, non è previsto l'adozione di un provvedimento finale, inteso come atto dotato di capacità di incidere nella sfera giuridica di terzi. Con attività si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza proceduralizzata, per la quale esistono documenti vincolati o attività di aggiornamento procedurale e per la quale, non è comunque previsto l'adozione di un provvedimento finale. La differenza sostanziale con l'affare è che mentre quest'ultimo conserva in modo organico documenti relativi a un medesimo argomento e di norma non prende avvio con una istanza di parte, il fascicolo di attività conserva documenti relativi ad argomenti diversi pressoché privi di organicità.

modo teorico dalla normativa, ma viene attuato attraverso i processi definiti dall'amministrazione. Quindi:

- i procedimenti sono uguali in tutte le pubbliche amministrazioni, perché sono definiti dalla legge;
 - due pubbliche amministrazioni, invece, potrebbero definire due processi diversi, per attuare il medesimo procedimento;
 - due procedimenti diversi, che attuano il medesimo procedimento, produrranno comunque le medesime evidenze documentali (quelle richieste dalla normativa).
- Il procedimento, dunque, è la parte visibile, tangibile (documentale) di un processo sottostante. È come la punta di un iceberg.

• **Linee operative**

La metodologia del lavoro per giungere alla mappatura dei processi a rischio corruzione si sviluppa in 4 fasi in cui si procede a:

Fase 1 - Individuare le Aree di rischio

In questa prima fase, le Aree di rischio alle quali si fa riferimento sono quelle indicate dalla determinazione A.N.AC. n. 12 del 28 ottobre 2015. Man mano che il lavoro di mappatura dei processi prenderà forma, saranno identificate nuove aree, se risulterà necessario.

Fase 2 - Associare ogni procedimento ad un'Area di rischio

Alla fine di questa fase ogni area avrà numerosi procedimenti. Bisogna tener presente che alcuni procedimenti potrebbero non essere associabili ad alcuna Area di rischio. Questo può significare due cose:

- il procedimento non è esposto al rischio di corruzione. In questo caso si procede creando una nuova Area, denominata "processi non esposti al rischio di corruzione" alla quale associare tali procedimenti;
- il procedimento è a rischio, ma il rischio non è riconducibile alle Aree di rischio individuate nel PTPCT. In questa situazione, si crea una nuova Area di rischio specifica e la si associa al procedimento.

FASE 3 – Ricavare i processi, paragonando fra loro i procedimenti

Bisogna individuare, in ciascuna Area di rischio, i procedimenti che sono simili fra loro. Due procedimenti sono simili, quando possono essere attuati svolgendo (in tutto o in parte) le medesime sequenze di attività.

I procedimenti simili saranno associati al medesimo processo. Se un procedimento non è simile a nessun procedimento della sua Area di Rischio, si guarderà se ci sono procedimenti simili ad esso nelle altre Aree di rischio. Quindi, anche se appartengono ad Aree di rischio diverse, vengono associati allo stesso processo. In questo caso il processo identificato sarà associato a due distinte aree di rischio.

Se un procedimento non è simile a nessun altro procedimento in nessuna Area di Rischio, sarà comunque associato ad un processo, perché altrimenti non potrebbe essere attuato.

FASE 4 – Avviare la mappatura dei processi

Fare un elenco dei processi individuati nella FASE 3 e avviare la mappatura di ciascun processo.

6.2.1.1 A che punto siamo in USiena

L'Università di Siena dal 2015 ha aderito al progetto PROCEDAMUS¹² che si sviluppa in una linea di continuità con i lavori del progetto UNIDOC che si è concluso nel 2014. Il progetto PROCEDAMUS, condiviso tra una trentina di Atenei italiani, mira a fornire metodi e strumenti per la semplificazione e la reingegnerizzazione di alcuni procedimenti amministrativi e si caratterizza per la sua formula innovativa che mira a coniugare formazione e sensibilizzazione del personale sulle tematiche del documento, semplificazione e reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi e della loro dematerializzazione ad un intervento di concreta mappatura, riprogettazione e standardizzazione di alcuni procedimenti amministrativi.

L'Università di Siena, dopo l'implementazione degli applicativi fondanti che supportano l'azione amministrativa, vuole continuare il processo di efficientamento dell'organizzazione con l'obiettivo di un continuo miglioramento dei servizi. Nel 2016 si è avviato un impegnativo programma che ha portato all'individuazione di una serie di azioni, attori e competenze da mettere in campo per orientare al meglio l'organizzazione ai processi. Punto fondamentale del programma è accrescere le competenze sui processi che attraversano l'amministrazione e che contribuiscono al conseguimento dei risultati di tutta la realtà accademica. Una breve nota sullo stato dell'arte del lavoro avviato è descritta nell'allegato n. 1 denominato "Programma di miglioramento dei sistemi informativi".

Considerati i molteplici ambiti di azione delle università è verosimile ipotizzare che le attività necessarie per la sopra richiamata mappatura impegnino le varie strutture coinvolte almeno per i prossimi due anni.

Nel frattempo l'attenzione viene focalizzata sulle Aree di rischio individuate sia dalla normativa che dall'aggiornamento del piano nazionale anticorruzione¹³:

- 1) Autorizzazioni o concessioni;
- 2) Acquisizioni di lavori, servizi e forniture;
- 3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici;
- 4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera;
- 5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- 6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- 7) Incarichi e nomine;
- 8) Affari legali e contenzioso;
- 9) Didattica;
- 10) Ricerca.

¹² *Procedamus*: Proced(imenti) AM(ministativi) delle U(niversità) degli S(tudi)

¹³ Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28/10/2015 – pagg. 17 e 18

6.2.2 Identificazione dei possibili rischi

Identificare il rischio di corruzione significa individuare gli *eventi corruttivi*, cioè i comportamenti a rischio di corruzione, che potrebbero essere messi in atto all'interno dell'amministrazione. La prevenzione della corruzione si confronta quindi, in ogni momento, con la dimensione (etica ed organizzativa) delle scelte e dei comportamenti umani. E questo rende molto difficile l'identificazione del rischio, perché significa prevedere i comportamenti delle persone.

Ovviamente, come suggerito anche dalla circolare 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'identificazione del rischio non deve limitarsi a considerare soltanto i comportamenti illeciti (ad esempio la commissione di un reato contro la pubblica amministrazione), ma anche quelle condotte che, pur non avendo rilevanza penale, causano un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni pubbliche.

La circolare 1/2013 mette in relazione la corruzione (intesa in senso lato) con la *mala gestio*, espressione giuridica, spesso resa con il termine inglese *maladministration*, che significa semplicemente *cattiva gestione*.

La relazione fra corruzione e cattiva gestione esiste certamente: la corruzione ha, fra le sue conseguenze la cattiva amministrazione della *cosa pubblica* e, viceversa, una cattiva gestione del potere e dei processi pubblici può facilmente degenerare, col tempo, in pratica corruttiva.

Tuttavia, la relazione tra corruzione e cattiva gestione non deve essere pensata come una relazione di equivalenza: non è corretto dire che tutti i casi di *mala gestio* sono casi di corruzione in senso lato.

La cattiva gestione spesso è causata da carenze organizzative, o da mancanza di risorse economiche. Invece, c'è corruzione (in senso lato), quando la *mala gestio* si accompagna alla manipolazione/alterazione dei processi pubblici e alla promozione di interessi privati a discapito degli interessi pubblici.

In conclusione, per identificare il rischio bisogna considerare i processi e capire in che modo (attraverso quali comportamenti) i processi potrebbero essere manipolati/alterati, per favorire interessi privati.

- **Identificazione dei comportamenti a rischio**

Un processo si caratterizza per una serie di elementi (aspetti salienti). Come già detto, i comportamenti a rischio manipolano/alterano i processi pubblici per favorire interessi privati, questa manipolazione/alterazione si traduce in una azione su uno o più elementi del processo. È quindi possibile identificare, per la maggior parte degli elementi di un processo, specifiche tipologie di comportamenti a rischio:

ELEMENTI	TIPI DI CONDOTTA A RISCHIO
Input	Eventi di corruzione finalizzati a modificare l'input del processo
Output	Eventi di corruzione finalizzati a manipolare l'esito del processo
Flusso del processo- Sequenza attività	Eventi di corruzione finalizzati a modificare il flusso di attività richieste per la corretta e legittima esecuzione del processo

Scelte	Eventi di corruzione che modificano le scelte compiute nel processo
Criteri di scelte	Eventi di corruzione che modificano i criteri di scelta utilizzati nel processo
Conseguenze delle scelte	Eventi di corruzione che sfruttano le conseguenze (positive o negative) derivanti dalle scelte dei processi
Tempi	Eventi di corruzione che incidono (in positivo o in negativo) sulle tempistiche del processo
Vincoli	Eventi di corruzione che sfruttano i margini di discrezionalità del processo, oppure utilizzano in modo improprio i vincoli del processo
Risorse	Eventi di corruzione che si realizzano abusando delle risorse destinate al processo
Informazioni	Eventi di corruzione che sfruttano le informazioni (riservate e non) acquisite durante l'esecuzione del processo
Comunicazione	Eventi di corruzione che sfruttano i flussi di comunicazione previsti dal processo
Tracciabilità	Eventi di corruzione che influenzano negativamente la tracciabilità del processo
Controlli	Gli eventi di corruzione realizzati sfruttando i controlli definiti sul processo
Interrelazione con altri processi	Eventi di corruzione che possono essere generati da processi diversi da quello considerato ("interferenze")

Non è necessario identificare condotte a rischio corrispondenti a tutti gli elementi di un processo. Infatti, escludendo tutte le condotte che non potrebbero manifestarsi, in virtù dei controlli e dei vincoli del processo, è sufficiente concentrarsi sulle condotte che, plausibilmente, potrebbero aggredire gli elementi del processo considerati più vulnerabili.

In attesa che si concluda il lavoro di mappatura dei processi e tenendo presente quanto sopra descritto, l'Università ha provveduto ad identificare i principali comportamenti a rischio per ognuna delle 10 Aree di rischio sopra descritte:

1) Autorizzazioni o concessioni

- 1.1. concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata (spazi, logo, patrocini, etc.),
- 1.2. affidamento di concessioni di servizi (bar, *vending*, etc.) tramite procedure non concorrenziali,
- 1.3. gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, buoni pasto, attività ricreative, etc.), dalla richiesta all'erogazione del servizio,
- 1.4. gestione servizi per personale diversamente abili, dalla richiesta all'erogazione del servizio,

- 1.5. gestione delle richieste del personale relative a congedi, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito del personale,
- 1.6. gestione delle autorizzazioni per incarichi retribuiti interni/esterni per il personale docente e ricercatori,
- 1.7. gestione delle richieste di autorizzazione per incarichi retribuiti interni/esterni al personale tecnico amministrativo,

2) Acquisizioni di lavori, servizi e forniture

- 2.1. definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un Operatore economico (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali),
- 2.2. uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un Operatore economico,
- 2.3. utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un Operatore economico,
- 2.4. ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni,
- 2.5. artificioso frazionamento delle procedure di acquisto, al fine di eludere le regole di affidamento degli appalti pubblici,
- 2.6. procedure di affidamento lavori (dalla delibera al collaudo) non in linea con quanto previsto dalla legge al fine di favorire un operatore economico,
- 2.7. gestione e organizzazione eventi (inaugurazione A.A, Lauree HC, eventi, etc.) dalla richiesta all'organizzazione dell'evento al fine di favorire un operatore economico,

3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici

- 3.1. erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata,
- 3.2. erogazione di contributi, sussidi, ausili o vantaggi economici non ammessi dalla legge,
- 3.3. irregolare determinazione delle tasse universitarie,
- 3.4. valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria nella gestione delle pratiche per la concessione di borse di studio e altri tipi di vantaggi economici agli studenti,
- 3.5. valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale,
- 3.6. irregolarità nella gestione di borse di studio, prestiti fiduciari, assegnazioni ad associazioni degli studenti e interventi per studenti disabili,
- 3.7. irregolarità nella gestione del part-time studentesco e dei contributi stage,
- 3.8. irregolarità nella gestione della mobilità internazionale in entrata e in uscita di studenti e dottorandi (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, etc.),
- 3.9. irregolarità nella gestione della mobilità internazionale del personale tecnico amministrativo (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, etc.),

4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera

- 4.1. previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari,
- 4.2. abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari,
- 4.3. irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,
- 4.4. inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari,
- 4.5. progressioni di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari, (es.: irregolare valutazione dei titoli per la progressione di carriera),
- 4.6. motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari,
- 4.7. irregolare gestione incarichi di lavoro autonomo, dalla selezione alla stipula ivi compresi adempimenti verso la Corte dei Conti,
- 4.8. irregolare gestione delle progressioni economiche del personale tecnico amministrativo (PEO) e della gestione del sistema incentivante (es: valutazione titoli/curriculum),

5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

- 5.1. utilizzo improprio del magazzino economale,
- 5.2. irregolare gestione dell'inventario dei beni mobili (registrazione carico e scarico, ricognizione periodica totale e parziale, aggiornamento stato patrimoniale),
- 5.3. determinazione di canoni di locazione non corrette,
- 5.4. sopravvalutazioni del patrimonio immobiliare,
- 5.5. acquisizioni immobiliari in proprietà, in concessione o in locazione passiva (dalla ricerca dell'immobile e del finanziamento alla stipula del contratto, registrazione e/o impegno di budget) non in linea con quanto previsto dalla legge e dai regolamenti interni,
- 5.6. uso improprio della cassa economale,
- 5.7. mancata o irregolare registrazione delle entrate,
- 5.8. gestione portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita) non in linea con quanto previsto dalla legge e dai regolamenti interni,
- 5.9. irregolare gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti),

6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni

- 6.1. discrezionalità nella individuazione delle persone o procedure da sottoporre a controllo (verifica della correttezza amministrativa di alcuni procedimenti, controllo sull'uso dei telefoni o di altro materiale o attrezzature dell'Università),
- 6.2. irregolarità nella gestione dei controlli,

7) Incarichi e nomine

- 7.1. previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei candidati allo scopo di favorire candidati particolari,
- 7.2. irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,
- 7.3. inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta),

8) Affari legali e contenzioso

- 8.1. infedele patrocinio in causa,
- 8.2. pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse,

9) Didattica

- 9.1. gestione selezioni per i corsi ad accesso programmato (test di ammissione prodotti in house tesa a favorire particolari candidati,
- 9.2. gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3; per gli specializzandi dalla firma del contratto) ,
- 9.3. gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera, incluso esame di laurea ed esami per certificazioni informatiche e linguistiche),
- 9.4. valutazione degli studenti,
- 9.5. diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame,
- 9.6. irregolare composizione della commissione di esame,
- 9.7. gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera, inclusa gestione rilascio titolo finale, diploma supplement),
- 9.8. irregolare valutazione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (accettazione di pratiche non regolari),
- 9.9. gestione stage e tirocini curriculari (compresi quelli per accesso all'esame di stato e per l'abilitazione alla professione medica) dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage,
- 9.10. gestione stage e tirocini extracurriculari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage),

- 9.11. gestione esami di abilitazione (dall'ordinanza ministeriale al rilascio del titolo di abilitazione),
- 9.12. orientamento al lavoro e *Job Placement* (dalla richiesta di consulenza per la stesura del *curriculum* all'organizzazione di incontri, seminari, *career days* con aziende e imprenditori),

10) Ricerca

- 10.1. previsione di requisiti di accesso “personalizzati” per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi,
- 10.2. irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,
- 10.3. acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente,
- 10.4. rendicontazione non fedele (rendicontazione tecnica ed economica del progetto),
- 10.5. gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione),
- 10.6. creazione e gestione *spin-off* (dalla richiesta di attivazione al riconoscimento dello *Spin-off*),
- 10.7. gestione mobilità internazionale del personale di ricerca (dal primo contatto, creazione e mantenimento del *network*/partenariato, alla conclusione del periodo di mobilità).

6.2.3 Valutazione delle probabilità di accadimento e delle conseguenze

Per ognuno dei sopra richiamati comportamenti di rischio sono state considerate le probabilità di accadimento (PROBABILITÀ) e le conseguenze lesive dell'impatto sia interno all'Università che nella società (MAGNITUDO) secondo la seguente scala di valori:

PROBABILITÀ	MAGNITUDO
0 nessuna probabilità	0 – nessun impatto
1 – improbabile	1 – marginale
2 – poco probabile	2 – minore
3 – probabile	3 – soglia
4 – molto probabile	4 – serio
5 – altamente probabile	5 superiore

Le conseguenze lesive per l'Università sono state valutate considerando:

- impatto economico
- impatto organizzativo
- impatto reputazionale

Il valore del rischio è pertanto il risultato della moltiplicazione della probabilità di accadimento (P) per la magnitudo (M)

$$R = P \times M$$

Di seguito è riportata la matrice del rischio

PROBABILITÀ	5	10	15	20	25	
	4	8	12	16	20	
	3	6	9	12	15	
	2	4	6	8	10	
	1	2	3	4	5	
	MAGNITUDO					

15-25	Rischio alto
8-12	Rischio medio
1-6	Rischio basso

I risultati della valutazione del valore del rischio sui principali comportamenti a rischio per ogni Area sono riportati nella tabella del paragrafo successivo *“Ponderazione del rischio”*.

6.2.4 Ponderazione del rischio

Nella fase di *ponderazione* (l'ultima fase del processo di valutazione del rischio) l'amministrazione deve *scegliere* quali eventi di corruzione è necessario prevenire e con quanta urgenza.

La ponderazione del rischio conduce a determinare il *“profilo di rischio”* dell'amministrazione, cioè una classifica in cui alcuni processi saranno da trattare prioritariamente, mentre altri potranno essere differiti e altri ancora (gli ultimi della lista), potrebbero non essere trattati, perché associati ad un rischio di corruzione così basso da poter essere considerato *“accettabile”*.

Il profilo di rischio è l'*output* della fase di valutazione ed è anche il punto di partenza per la selezione di strategie di trattamento efficaci e sostenibili. La prevenzione della corruzione, infatti, non può investire in modo indifferenziato tutti gli uffici, i processi e gli eventi a rischio, perché ha dei costi organizzativi elevati.

Il modo più semplice e oggettivo per ponderare il rischio (già adottato nel PTPC 2016-18) è considerare il livello di rischio delle attività di corruzione, intervenendo per prevenire subito le attività con il livello di rischio maggiore, mentre gli interventi verso attività che hanno conseguenze e impatti trascurabili possono essere programmati per un momento successivo.

In linea con la metodologia di valutazione che l'Università ha già adottato nei Piani degli anni precedenti, la ponderazione viene realizzata:

- dando la precedenza al trattamento dei processi con il maggiore livello di rischio;
- a parità di livello di rischio, dare la priorità ai processi in cui il livello probabilità è maggiore;
- a parità di probabilità, dare la priorità ai processi più vulnerabili (cioè quelli in cui si riscontra un maggior numero di anomalie).

Si riporta la tabella in cui per ogni fattore di rischio (procedimento/attività/affare) è evidenziato il livello di rischio e gli uffici/strutture coinvolti nella gestione.

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
AUTORIZZAZIONI O CONCESSIONI					
concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata (spazi, logo, patrocini, etc.),	2	3	6	basso	Dipartimenti, Segreteria del Rettore, Area logistica
affidamento di concessioni di servizi (bar, vending, etc.) tramite procedure non concorrenziali,	3	4	12	medio	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, buoni pasto, etc.), dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Ufficio tecnico, Ufficio affari sociali,
gestione servizi per personale e studenti diversamente abili, dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA, Ufficio affari sociali
gestione delle richieste del personale relative a congedi, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito del personale,	2	3	6	basso	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari, Ufficio amministrazione personale docente
gestione delle autorizzazioni per incarichi retribuiti interni/esterni per il personale docente,	2	3	6	basso	Ufficio amministrazione personale docente
gestione delle richieste di autorizzazione per incarichi retribuiti interni/esterni al personale tecnico amministrativo,	2	3	6	basso	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari,
ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE					
definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al	4	4	16	alto	

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura	
fine di favorire un operatore economico (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)					Area logistica, Area edilizia, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, Divisione coordinamento sistema bibliotecario, Presidio San Miniato, Segreterie amministrative dei Dipartimenti, (eventuali altri RUP)	
uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un operatore economico,	3	4	12	medio		
utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un operatore economico,	4	4	16	alto		
ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni,	3	4	12	medio		
artificioso frazionamento delle procedure di acquisto, al fine di eludere le regole di affidamento degli appalti pubblici,	3	5	15	alto		
procedure di affidamento lavori (dalla delibera al collaudo) non in linea con quanto previsto dalla legge al fine di favorire un operatore economico,	3	5	15	alto		Ufficio tecnico
gestione e organizzazione eventi (inaugurazione A.A, Lauree HC, eventi, etc.), dalla richiesta all'organizzazione dell'evento, al fine di favorire un operatore economico,	3	5	15	alto		Santa Chiara lab, Servizio promozione attività internazionale
SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI						
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata,	2	3	6	basso	Rettore, Direttore Generale, Area sistema contabile, Area servizi allo studente	
erogazione di contributi, sussidi, ausili	3	2	6	basso	Area sistema contabile,	

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
o vantaggi economici non ammessi dalla legge,					Area servizi allo studente, Area del personale
irregolare determinazione delle tasse universitarie,	2	5	10	medio	Ufficio gestione tassazione universitaria
valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria nella gestione delle pratiche per la concessione di borse di studio e altri tipi di vantaggi economici agli studenti,	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio gestione tassazione universitaria
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale,	2	5	10	medio	Ufficio affari sociali
irregolarità nella gestione di borse di studio, prestiti fiduciari, assegnazioni ad associazioni degli studenti e interventi per studenti disabili,	2	5	10	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio gestione tassazione universitaria, Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
irregolarità nella gestione del part-time studentesco e dei contributi stage,	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio orientamento e tutorato, Placement office e career service
irregolarità nella gestione della mobilità internazionale in entrata e in uscita di studenti e dottorandi (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, etc.),	2	4	8	medio	Divisione relazioni internazionali
irregolarità nella gestione della mobilità internazionale del personale tecnico amministrativo (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, etc.),	3	4	12	medio	Divisione relazioni internazionali
CONCORSI E PROVE SELETTIVE PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE E AVANZAMENTI DI CARRIERA					
previsioni di requisiti di accesso	3	4	12	medio	

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
“personalizzati” e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari,					Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Dipartimenti, Area del personale
abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari,	1	4	4	basso	Area del personale
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	5	15	alto	Area del personale, Dipartimenti
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la coerenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari,	2	5	10	medio	Area del personale, Dipartimenti
progressioni di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari, (es.: irregolare valutazione dei titoli per la progressione di carriera),	3	4	12	medio	Area del personale
motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari,	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti, Area logistica, Area edilizia
irregolare gestione incarichi di lavoro autonomo, dalla selezione alla stipulazione compresi adempimenti verso la Corte dei Conti,	3	5	15	alto	Area del personale, Segreterie amministrative dei Dipartimenti,
irregolare gestione delle progressioni economiche del personale tecnico amministrativo (PEO) e della gestione del sistema incentivante (es:	3	4	12	medio	Area del personale

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
valutazione titoli/curriculum),					
GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO					
utilizzo improprio del magazzino economale,	3	4	12	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni mobili (registrazione carico e scarico, ricognizione periodica totale e parziale, aggiornamento Stato patrimoniale),	3	4	12	alto	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni immobili (aggiornamento, etc.),	1	5	5	basso	Ufficio tecnico
determinazione di canoni di locazione non corrette,	2	4	8	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio tecnico
sopravalutazioni del patrimonio immobiliare,	2	5	10	medio	Ufficio tecnico
acquisizioni immobiliari in proprietà, in concessione o in locazione passiva (dalla ricerca dell'immobile e del finanziamento alla stipula del contratto, registrazione e/o impegno di budget) non in linea con quanto previsto dalla legge e dai regolamenti interni,	3	4	12	medio	Ufficio tecnico
uso improprio della cassa economale,	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio,
mancata o irregolare registrazione delle entrate,	2	5	10	medio	Area logistica, Biblioteche, Servizio promozione attività internazionali, Collegio Santa Chiara
gestione portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita),	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio gestione entrate

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
irregolare gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti),	3	3	9	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI					
discrezionalità nella individuazione delle persone o delle procedure da sottoporre a controllo (verifica della correttezza amministrativa di alcuni procedimenti, controllo sull'uso dei telefoni o di altro materiale o attrezzature dell'Università),	3	4	12	medio	Divisione ragioneria, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, Area del personale
irregolarità nella gestione dei controlli,	2	4	8	medio	
INCARICHI E NOMINE					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei candidati allo scopo di favorire candidati particolari,	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Area del personale, Dipartimenti
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta),	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti
AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO					
infedele patrocinio in causa,	1	5	6	basso	Ufficio legale e contenzioso
pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse,	2	5	10	medio	Ufficio legale e contenzioso
DIDATTICA					
gestione selezioni per i corsi ad accesso programmato (test di ammissione prodotti in house tesa a	3	5	15	alto	Dipartimenti

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
favorire particolari candidati,					
gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3, per gli specializzandi dalla firma del contratto),	1	5	5	basso	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera, incluso esame di laurea ed esami per certificazioni informatiche e linguistiche),	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
valutazione degli studenti,	2	5	10	medio	Dipartimenti
diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame,	2	4	8	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di esame,	2	4	8	medio	Area servizi agli studenti, Dipartimenti
gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera, inclusa gestione rilascio titolo finale, diploma <i>supplement</i>),	3	5	15	alto	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
irregolare gestione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (es: accettazione di pratiche non regolari),	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione stage e tirocini curriculari (compresi quelli per accesso all'esame di stato e per l'abilitazione alla professione medica) dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage,	2	3	6	basso	Divisione orientamento e diritto allo studio,
gestione stage e tirocini extracurriculari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende	2	3	6	basso	Divisione orientamento e diritto allo studio,

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
alla conclusione del tirocinio/stage),					
gestione esami di abilitazione (dall'ordinanza ministeriale al rilascio del titolo di abilitazione),	2	3	6	basso	Ufficio esami di stato
orientamento al lavoro e <i>job placement</i> (dalla richiesta di consulenza per la stesura del CV all'organizzazione di incontri, seminari, <i>career days</i> con aziende e imprenditori),	2	3	6	basso	Placement office e career service
RICERCA					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi per i progetti di ricerca,	3	5	15	alto	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente,	4	4	16	alto	Segreterie amministrative dei dipartimenti, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
rendicontazione non fedele,	3	5	15	alto	Segreterie amministrative dei dipartimenti, Dipint, Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali
gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione),	2	5	10	medio	Dipartimenti Liaison office
creazione e gestione spin-off (dalla richiesta di attivazione al	3	3	9	medio	Dipartimenti

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
riconoscimento dello Spin-off),					Liaison office
gestione mobilità internazionale del personale di ricerca (dal primo contatto, creazione e mantenimento del <i>network</i> /partenariato, alla conclusione del periodo di mobilità).	3	4	12	medio	Divisione relazioni internazionali

In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come “a rischio” e non l’operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti responsabili.

Si evidenzia che i settori sopra descritti sono già disciplinati da specifiche normative che prevedono una serie di adempimenti in capo all’amministrazione al fine di garantire la trasparenza e la correttezza delle procedure descrivendo al riguardo precise responsabilità amministrativo-contabili in capo al dirigente e/o al funzionario preposto nel caso di inesatto o mancato adempimento.

7. Misure di prevenzione del rischio di corruzione

Nel presente paragrafo vengono elencate le misure organizzative e formative ritenute necessarie per allineare l'ordinaria attività amministrativa e la gestione dei servizi ad un più rigoroso rispetto delle disposizioni anticorruzione, riducendo i possibili rischi di abuso e di condotte illecite da parte del personale dell'Università. La violazione delle misure di prevenzione del presente Piano costituisce illecito disciplinare¹⁴, secondo quanto previsto dalla Legge 190/2012, e sarà perseguito secondo le procedure previste a seconda dello *status* di personale docente o di personale tecnico-amministrativo. Nei casi in cui l'illecito riguardi ricercatori a tempo determinato (ex art. 24 della Legge 240/2010) o altre categorie per le quali non è espressamente prevista l'equiparazione al personale docente, saranno applicate le disposizioni previste per il personale contrattualizzato.

7.1 Formazione

La formazione riveste un'importanza centrale nell'ambito della prevenzione della corruzione, e la legge 190/2012 prevede molteplici interventi formativi sui temi dell'etica e della legalità rivolti al personale destinato a operare nei settori particolarmente esposti alla corruzione. Infatti, un'adeguata formazione permette:

- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, integrando le conoscenze indispensabili per lo svolgimento dell'ordinaria attività amministrativa;
- un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio;
- la possibilità di coordinare e omogeneizzare all'interno dell'Ateneo le modalità di svolgimento dei processi da parte degli uffici, permettendo la costruzione di "buone pratiche amministrative", con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- un aggiornamento normativo, a favore del personale, sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici;
- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

Con l'obiettivo di una formazione calibrata a seconda delle effettive necessità lavorative di ogni dipendente, nel corso del 2016 il Responsabile della prevenzione della corruzione ha predisposto un programma di formazione specifico sui temi dell'anticorruzione, trasparenza ed etica per il personale dell'Università (all. n. 2 "*Programma di formazione su Anticorruzione, Trasparenza e Integrità*").

La pianificazione degli interventi formativi si sviluppa su tre anni (2016 - 2018) e si raccorda con le altre attività di formazione del personale già programmate dall'Ateneo. L'attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione è intesa come obbligatoria e prioritaria¹⁵.

¹⁴ Legge 190/2012, art. 1, co. 14

¹⁵ La deliberazione n. 276/2013 della Corte dei Conti dell'Emilia Romagna ha affermato un principio di notevole importanza in questo ambito, cioè che la formazione in materia di anticorruzione, come richiamata dal Piano Nazionale Anticorruzione, stante l'obbligatorietà del suo svolgimento e l'assenza di discrezionalità circa l'autorizzazione della

Il programma formativo prevede percorsi e iniziative differenziati, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono nell'ambito del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, oltre alla formazione di livello generale per tutti i dipendenti. Gli interventi formativi si articolano su due livelli:

A) Formazione di livello generale

La comunicazione e la formazione rappresentano attività fondamentali per raggiungere in maniera capillare tutto il personale dell'Ateneo: si tratta di sensibilizzare gli interessati sui temi dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità e di farlo grazie all'impiego di metodologie capaci di stimolare attenzione e comprensione del personale.

B) Formazione di livello specifico

Attraverso un percorso formativo differenziato per i vari soggetti, la formazione di livello specifico è rivolta a tutto il personale che opera in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione, tenendo conto del ruolo che esso è chiamato a svolgere, con approfondimento delle tematiche settoriali relative a detto ruolo. La finalità è quella di supportare il personale interessato nell'individuazione o nella modifica delle modalità di lavoro che, anche in astratto, possono ingenerare comportamenti a rischio.

Il personale interessato dalla formazione di livello specifico è individuato secondo i seguenti criteri:

- livello di coinvolgimento in attività che l'Ateneo ha individuato come a rischio di corruzione o propedeutiche alla prevenzione della corruzione;
- livello di responsabilità.

Applicando i criteri sopra descritti sono stati individuati in prima battuta i seguenti destinatari:

- i responsabili di uffici e strutture coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto;
- I responsabili unici del processo di acquisto (RUP);
- i collaboratori (personale tecnico amministrativo) coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto;
- altro personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Specifica formazione è prevista anche per i componenti del gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013".

Nell'organizzare le attività formative, si valuta ogni possibilità di coinvolgimento del personale dell'Ateneo, quali professori, ricercatori e personale tecnico e amministrativo, competenti nei settori della prevenzione della corruzione, dell'etica del comportamento e della trasparenza. Per

spesa relativa, è da considerarsi "fuori dell'ambito applicativo di cui al comma 13, dell'art. 6, del D.L.78/2010", cioè fuori dai limiti alle spese di formazione.

alcuni argomenti particolarmente specialistici sarà valutato l'apporto di esperti della materia provenienti da contesti esterni all'Università degli Studi di Siena.

Nel corso del 2016 sono stati realizzati:

- due corsi nell'ambito della formazione di livello generale: il primo è stato realizzato nel mese di giugno ed ha visto la partecipazione, prevalentemente, dei Responsabili di Ufficio/struttura e Responsabili del procedimento di pubblicazione, il secondo è stato realizzato nel mese di novembre;
- due corsi nell'ambito della formazione di livello specifico: il primo "L'anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici", è stato realizzato nel mese di aprile, hanno partecipato principalmente i Responsabili unici del procedimento di acquisto (RUP), il secondo "Gli incarichi professionali nelle Università – obblighi di trasparenza", rivolto al personale degli uffici e delle strutture che conferiscono incarichi professionali, è stato realizzato nel mese di novembre.
- sono proseguiti gli incontri periodici con i responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e con i loro collaboratori, già avviati nel corso del 2015, con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio che hanno come tema anche le misure di anticorruzione negli acquisti e negli appalti pubblici e gli obblighi di pubblicazione e trasparenza per RUP e stazioni appaltanti;
- è stata offerta la possibilità di una formazione esterna sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza al personale universitario particolarmente coinvolto nella realizzazione di attività di formazione verso tutti gli altri colleghi, al personale universitario attivo nel lavoro di mappatura dei processi¹⁶ e nell'individuazione dei procedimenti con attenzione agli adempimenti normati dalla disciplina in tema di anticorruzione e trasparenza¹⁷

Per il biennio 2017/2018 l'obiettivo è:

- formare, attraverso i corsi di livello generale, almeno il 70% del personale tecnico-amministrativo,
- incrementare la formazione di livello specifico con particolare attenzione alle aree che, in base al processo di revisione del PTPCT, risultano a rischio alto e medio,
 - proseguire con l'organizzazione di incontri periodici dei responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e dei loro collaboratori con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio;
 - offrire al personale universitario la possibilità di formazione esterna sui temi anticorruzione e trasparenza;

¹⁶ COINFO – corso di formazione La mappatura dei processi organizzativi nelle Università nella logica dell'anticorruzione e del miglioramento continuo – 16 e 17 marzo 2016

¹⁷ Progetto PROCEDAMUS – 3° corso di formazione 2016 (Trasparenza e anticorruzione nelle università: metodi e strumenti; Trasparenza e anticorruzione: colloquio con i protagonisti; Gestione documentale nella P.A. e bulimia normativa: spunti per una terapia d'urto) – 18 e 19 ottobre 2016

per il 2019 l'obiettivo è:

- completare la formazione di tipo generale per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo;
- verificare lo stato di realizzazione della formazione di tipo specialistico e, se necessario, attivare il suo completamento;
- progettare la formazione per il triennio successivo.

7.2 Codice di comportamento e Codice etico

7.2.1 Codice di comportamento

Come previsto dall'art. 44 della Legge 190/2012, l'Ateneo con D.R. n. 362 del 06.03.2015 ha adottato il Codice di comportamento che integra e specifica quello approvato con Decreto del Presidente della Repubblica del 16 aprile 2013, n. 62 "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici". Tale codice è pubblicato nel sito web dell'Ateneo.

7.2.2 Codice etico della comunità universitaria

Con Decreto Rettorale n. 1381 del 28 luglio 2011 è stato approvato il Codice etico della Comunità universitaria che prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche. Con Decreto Rettorale n. 1082/2012 del 24 luglio 2012) è stata istituita la Commissione Etica con il compito, previsto dallo Statuto, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista.

Nel Codice Etico dell'Università di Siena sono presenti disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi. Tale codice è pubblicato nel sito web dell'Ateneo.

7.3 Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità

Da gennaio 2017 l'Università degli Studi di Siena ha acquisito un nuovo dirigente, per cui attualmente sono presenti due figure dirigenziali oltre al Direttore Generale.

Anche con l'acquisizione di un nuovo dirigente risulta comunque particolarmente difficile definire criteri generali per attuare il principio della rotazione. Tale indirizzo potrà essere attuato volta per volta in ragione delle concrete situazioni e possibilità che si offrono nella gestione delle risorse umane disponibili e avendo riguardo agli elementi di corrispondenza fra curricula o esperienza professionale dei dirigenti o funzionari interessati all'avvicendamento.

Le due figure dirigenziali sono assegnate a due delle aree che per l'Ateneo senese, sulla base della ponderazione del rischio (vedi paragrafo "Ponderazione del rischio" del presente piano), presentano un livello alto di rischio corruzione: Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area servizi allo studente.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, una volta completato il processo di mappatura

dei rischi, analizzerà l'eventuale necessità di interventi nelle aree critiche e, nell'ambito degli interventi organizzativi, concorderà con il Direttore Generale e con i Dirigenti, sulla base di risultanze di attività di monitoraggio, la rotazione, ove possibile, dei dipendenti coinvolti in istruttoria o adozione di provvedimenti. La rotazione comunque sarà sempre finalizzata all'esigenza di perseguire una sempre maggiore efficienza ed efficacia dei servizi, con effetti positivi, a cascata, anche sulla crescita professionale dei dipendenti.

7.4 Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti

Le Università, quali pubbliche amministrazioni, sono tenute a verificare la sussistenza di eventuali condizioni ostative in capo ai dipendenti o ai soggetti cui l'organo politico intende conferire incarico dirigenziale e altri incarichi previsti dall'art. 4 del d.lgs. 39/2013.

L'accertamento avviene mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato sulla scorta di un modello predisposto dall'Università stessa e pubblicato sul portale.

L'Università effettua le verifiche su tutto quello che l'interessato dichiara, se all'esito della verifica risulta la sussistenza di una o più condizioni ostative, l'Università si astiene dal conferire l'incarico e provvede a conferire l'incarico ad altro soggetto.

In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, l'incarico è nullo.

Nel caso, successivamente alla stipula del contratto, si accertino casi di incompatibilità, si provvede a dichiarare la decadenza dall'incarico e la risoluzione del relativo contratto di lavoro, entro il termine perentorio di quindici giorni dalla contestazione all'interessato dell'insorgere della causa di incompatibilità.

7.5 Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

Ai sensi dell'art. 53, comma 16 ter del d.lgs. 165/2001 è previsto il divieto per il personale di prestare attività lavorativa, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, a favore di imprese o professionisti che sono stati destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente. Il rischio valutato dalla predetta norma, come chiarito dal Piano Nazionale Anticorruzione¹⁸, è che durante il periodo di servizio il dipendente possa artatamente preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. La norma in questione prevede, quindi, una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti.

¹⁸ P.N.A. predisposto dal D.F.P e approvato con Delibera CIVIT n. 72/2013

In attuazione a quanto sopra riportato, nella modulistica predisposta per gli affidamenti di importo superiori a € 40.000,00, con particolare riferimento al modello di autodichiarazione del possesso dei requisiti di carattere generale per contrarre con la pubblica, è stata inserita la condizione di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo o comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Università nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto di lavoro.

7.6 Whistleblowing

La legge 190/2012 ha introdotto l'istituto del *whistleblowing*: letteralmente *soffiare nel fischetto*, un'espressione per indicare chi sceglie di rompere i muri del silenzio sulle illegalità (c.d. *whistleblower*) a cui talvolta può capitare di assistere. L'obiettivo è quello di incoraggiare i dipendenti pubblici a denunciare gli illeciti di cui vengano a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro, garantendo a coloro che con senso civico si espongono in prima persona, la tutela della riservatezza e la protezione contro eventuali forme di ritorsione che si possano verificare sempre in ambito lavorativo.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione¹⁹ ha definitivamente approvato, con la Determinazione n. 6 del 2015, le *“Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti”*. In esse viene espressamente ribadito che:

- la tutela deve essere fornita da parte di tutti i soggetti che ricevono le segnalazioni: in primo luogo da parte dell'amministrazione di appartenenza del segnalante, in secondo luogo da parte delle altre autorità che, attraverso la segnalazione, possono attivare i propri poteri di accertamento e sanzione, ovvero l'Autorità nazionale anticorruzione (A.N.AC.), l'Autorità giudiziaria e la Corte dei conti;
- il procedimento di gestione della segnalazione deve garantire la riservatezza dell'identità del segnalante sin dalla ricezione della segnalazione e in ogni fase successiva;
- le condotte illecite oggetto delle segnalazioni meritevoli di tutela comprendono non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione di cui al Titolo II, Capo I, del codice penale²⁰, ma anche le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, nonché i fatti in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un mal funzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ivi compreso l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*. Si pensi, a titolo meramente

¹⁹ Il D.L. 24 giugno 2014, n. 90 (*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*), convertito nella legge 11 agosto 2014, n. 114, da un lato, ha modificato, con l'art. 31, il testo dell'art. 54-bis introducendo l'A.N.AC. quale soggetto destinatario delle segnalazioni, dall'altro (con l'art. 19, co. 5) ha stabilito che l'A.N.AC. «riceve notizie e segnalazioni di illeciti, anche nelle forme di cui all'art. 54-bis del decreto legislativo 30 marzo 2011, n. 165». L'A.N.AC., pertanto, è chiamata a gestire, oltre alle segnalazioni provenienti dai propri dipendenti per fatti illeciti avvenuti all'interno della propria struttura, anche le segnalazioni che i dipendenti di altre amministrazioni possono indirizzarle ai sensi del richiamato articolo 54 bis. La novità legislativa impone, dunque, all'A.N.AC. di disciplinare le procedure attraverso le quali l'Autorità riceve e gestisce tali segnalazioni.

²⁰ Ossia le ipotesi di corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio e corruzione in atti giudiziari, disciplinate rispettivamente agli artt. 318, 319 e 319-ter del predetto codice.

esemplificativo, ai casi di sprechi, nepotismo, demansionamenti, ripetuto mancato rispetto dei tempi procedurali, assunzioni non trasparenti, irregolarità contabili, false dichiarazioni, violazione delle norme ambientali e di sicurezza sul lavoro²¹;

- le condotte illecite segnalate, comunque, devono riguardare situazioni di cui il soggetto sia venuto direttamente a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro;
- Il dipendente che segnala condotte illecite è tenuto esente da conseguenze pregiudizievoli in ambito disciplinare e tutelato in caso di adozione di misure discriminatorie, dirette o indirette, aventi effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia. La predetta tutela, tuttavia, trova un limite nei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione o per lo stesso titolo ai sensi dell'art. 2043 del codice civile, quindi la tutela non trova applicazione nei casi in cui la segnalazione riporti informazioni false rese con dolo o colpa;
- l'amministrazione è tenuta, a garantire nell'ambito dell'eventuale procedimento disciplinare avviato nei confronti del segnalato, la riservatezza dell'identità del segnalante. Se l'addebito contestato si fonda su altri elementi e riscontri oggettivi in possesso dell'amministrazione o che la stessa abbia autonomamente acquisito a prescindere dalla segnalazione, l'identità del segnalante non può essere rivelata senza il suo consenso. Invece, quando la contestazione che ha dato origine al procedimento disciplinare si basa unicamente sulla denuncia del dipendente pubblico, colui che è sottoposto al procedimento disciplinare può accedere al nominativo del segnalante, anche in assenza del consenso di quest'ultimo, solo se ciò sia assolutamente indispensabile per la propria difesa. L'Autorità ritiene che spetti al responsabile dell'ufficio procedimenti disciplinari valutare, su richiesta dell'interessato, se ricorra la condizione di assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del segnalante ai fini della difesa. In ogni caso, sia in ipotesi di accoglimento dell'istanza, sia nel caso di diniego, il responsabile dell'ufficio procedimenti disciplinari deve adeguatamente motivare la scelta come peraltro previsto dalla legge 241/1990.
- al fine di garantire la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, l'A.N.AC. ritiene che il flusso di gestione delle segnalazioni debba avviarsi con l'invio della segnalazione al Responsabile della prevenzione della corruzione dell'amministrazione. Infatti, a livello amministrativo, il sistema di prevenzione della corruzione disciplinato nella legge 190/2012 fa perno sul Responsabile della prevenzione della corruzione a cui è affidato il delicato e importante compito di proporre strumenti e misure per contrastare fenomeni corruttivi. Qualora le segnalazioni riguardino il Responsabile della prevenzione della corruzione gli interessati possono inviare le stesse direttamente all'A.N.AC.;

Nelle su citate linee guida, l'A.N.AC. auspica che le amministrazioni si dotino di un sistema che si componga di una parte organizzativa e di una parte tecnologica, tra loro interconnesse.

La parte organizzativa riguarda principalmente le politiche di tutela della riservatezza del segnalante, la parte tecnologica concerne il sistema applicativo per la gestione delle segnalazioni.

²¹ Ciò appare in linea, peraltro, con il concetto di corruzione preso a riferimento nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1/2013 e soprattutto nell'attuale PNA (§ 2.1), volto a ricomprendere le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Ai fini della tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, la gestione delle segnalazioni realizzata attraverso l'ausilio di procedure informatiche è largamente preferibile a modalità di acquisizione e gestione delle segnalazioni che comportino la presenza fisica del segnalante; è in ogni caso necessario che il sistema informatico di supporto sia realizzato in maniera tale da garantire adeguate misure di sicurezza delle informazioni. Oltre alla corretta identificazione del segnalante, è necessario attuare modalità di *audit* degli accessi al sistema, la cui consultazione deve essere riservata esclusivamente ai soggetti che ne hanno diritto.

Nell'Università degli Studi di Siena il sistema di posta elettronica assicura misure di sicurezza e riservatezza tali da permettere l'attivazione di un servizio di whistleblowing a mezzo e-mail, ciò ha consentito l'attivazione della casella di posta elettronica anticorruzione@unisi.it che garantisce la massima riservatezza dell'identità del segnalante. Contemporaneamente sono state redatte apposite Note operative rendendole disponibili nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Anticorruzione – Whistleblowing

<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/whistleblowing>

Per la gestione del whistleblowing il Responsabile della prevenzione della corruzione si avvale di due collaboratori i cui nomi sono stati resi noti con la pubblicazione nella su citata sottosezione di Amministrazione trasparente. I collaboratori sono soggetti agli stessi vincoli di riservatezza e alle stesse responsabilità cui è sottoposto il Responsabile della prevenzione della corruzione.

I dipendenti dell'Università degli Studi di Siena, i consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo ed i collaboratori qualora intendano segnalare situazioni di illecito o di irregolarità, di cui siano venuti a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, possono effettuarlo utilizzando il "*Modulo per la segnalazione di condotte illecite ai sensi dell'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001*", reso disponibile nella sezione web dedicata, attraverso una delle seguenti modalità:

- Posta elettronica, scrivendo alla casella e-mail anticorruzione@unisi.it appositamente dedicata alla ricezione delle segnalazioni;
- Servizio postale (anche posta interna). In tal caso, affinché sia tutelata la riservatezza, la segnalazione deve essere inserita in una busta chiusa con la dicitura "riservata personale - non aprire" recante il seguente indirizzo: Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Università degli Studi di Siena, via Banchi di Sotto, 55 – 53100 Siena.

Per garantire la riservatezza del dipendente che effettua segnalazioni di illecito, tali segnalazioni sono acquisite in modalità "protocollo altamente confidenziale" attraverso il sw del protocollo informatico (TITULUS). Tale modalità permette la conoscenza delle informazioni registrate solo a pochissime ed identificate persone. La violazione degli obblighi di riservatezza da parte di coloro che in ragione del proprio lavoro vengono a conoscenza delle informazioni relative alle segnalazioni di illecito, saranno considerate violazioni delle norme contenute nel presente piano e tale comportamento comporterà l'irrogazione di sanzioni disciplinari, fatta salva l'eventuale responsabilità civile e penale dell'agente.

L'Università di Siena ha ritenuto opportuno estendere, nei modi possibili, tale istituto anche agli studenti assicurando una efficace protezione a chi denuncia eventuali episodi di illegalità. Il diritto allo studio è garantito dalla Costituzione italiana ed eventuali casi di clientelismo, corruzione,

baronato, raccomandazioni danneggiano gravemente l'immagine dell'Università, con grave danno per tutta la comunità accademica.

7.7 Misure specifiche per le strutture esposte a rischio di corruzione Alto

In seguito alla valutazione del valore del rischio sui principali comportamenti a rischio per ogni Area, quelle nelle quali sono state riscontrate attività a rischio corruzione alto sono:

- Acquisizioni di lavori, servizi e forniture,
- Concorsi e selezione del personale,
- Didattica,
- Ricerca.

7.7.1 Acquisizioni di lavori, servizi e forniture

Per la predisposizione e gestione delle misure di prevenzione della corruzione nell'area di rischio relativa ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, così come indicato dalla Determinazione A.N.AC. n. 12, del 28/10/2015, Parte speciale approfondimenti, l) Area di rischio contratti pubblici, si è fatto riferimento alla più ampia definizione di "area di rischio contratti pubblici", in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture" indicata nel PNA, di conseguenza è stata condotta un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto.

Partendo dal dettagliato lavoro per l'individuazione e la realizzazione delle misure di prevenzione della corruzione descritto nel "Focus sull'area di rischio relativa ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture" allegato n. 2 al precedente Piano (PTPC 2016-2018), nel corso del 2016 si è sviluppata un'attenta analisi del ciclo degli acquisti che ha fatto emergere le criticità del processo. Successivamente è stato ridisegnato il ciclo degli acquisti così come si ritiene che debba essere. Nel corso del 2017 saranno sviluppate le azioni per giungere alla realizzazione di un ciclo degli acquisti il più aderente possibile a quello descritto in fase di progettazione.

Tale lavoro è dettagliatamente descritto negli allegati al presente piano: n. 3 "Ciclo degli acquisti AS IS" e n. 4 "Ciclo degli acquisti TO BE".

7.7.2 Concorsi e selezioni del personale

Gli Uffici competenti²² vigilano accuratamente affinché le selezioni si svolgano nel rispetto delle norme.

Rilevanti parti della procedura tuttavia sono svolte in completa autonomia dalle commissioni, è quindi fondamentale, sia per il rispetto della legge che per assicurare un clima sereno allo

²² Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Ufficio Amministrazione personale docente, Ufficio risorse umane e relazioni sindacali, Segreterie amministrative dei Dipartimenti

svolgimento di concorsi e selezioni, mettere in atto tutti gli accorgimenti necessari ad evitare ogni tipo di conflitto.

L'Ufficio Servizio concorsi e procedimenti elettorali ha predisposto una procedura attraverso la quale per ogni commissione si procede sia alla verifica della correttezza della sua composizione, diversa per ogni tipologia di selezione o concorso (chiamate di professori di prima e seconda fascia, ricercatori tempo determinato, assegnisti di ricerca, personale tecnico e amministrativo ecc.), che alla verifica di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di condanne penali per i componenti la commissione.

La dichiarazione sulle situazioni di incompatibilità, art. 51, C.P.C.²³, viene resa da tutti i commissari in occasione della prima riunione, precedentemente all'assegnazione del ruolo di presidente e segretario all'interno della commissione stessa.

Dopo essere venuti a conoscenza dei nominativi dei candidati, prima dell'inizio del concorso, tutti i commissari devono rilasciare la dichiarazione ai sensi dell'art. 7, Codice etico dell'Università degli Studi di Siena²⁴, in relazione all'assenza di qualunque situazione di conflitto di interessi.

Prima dell'inizio del concorso, anche ad ogni candidato ammesso viene chiesto di rilasciare una dichiarazione ai sensi dell'art. 7 del Codice etico.

Al termine del concorso vengono effettuate le verifiche relative a condanne penali, residenza, cittadinanza, titoli valutati:

- per tutti i vincitori, nel caso di bandi con indicazione del numero dei posti;
- a campione, 1 ogni 10, seguendo l'ordine della graduatoria, nelle selezioni senza numero di posti.

²³ Art. 51 c.p.c. Rapporti di conoscenza tra candidati e commissario.

In ordine all'effettivo ambito di operatività di detta disciplina (ad onta di soluzioni ermeneutiche formalistiche e restrittive, che bene potrebbero essere favorite dal carattere «tassativo» dell'elenco di cui all'art. 51 c.p.c.), un particolare ruolo è stato svolto dal Consiglio di Stato, massimo organo della giustizia amministrativa, attraverso la formulazione del criterio sintomatico di incompatibilità. In base ad esso sussiste l'incompatibilità quando « i rapporti personali » fra esaminatore ed esaminando siano tali da far sorgere il « sospetto » che il candidato sia stato giudicato non in base al risultato delle prove, bensì in virtù delle conoscenze personali ovvero quando sia accertata la sussistenza di rapporti personali diversi e più saldi di quelli che di regola intercorrono tra maestro e allievo.

Quindi, anche quando il legame che corre tra commissario e candidato non sia tale da essere icto oculi riconducibile entro i casi tassativi di astensione obbligatoria ex art. 51 c.p.c., sussisterà, comunque, l'incompatibilità se tale rapporto sarà idoneo a generare (anche solo) il sospetto di parzialità, cioè (per volere mutuare un linguaggio più consono al diritto penale) se esso esporrà a pericolo (lesione potenziale e non effettiva) il bene giuridico protetto dall'ordinamento (appunto, l'imparzialità e il buon andamento della P.A.). In presenza dei legami testé accennati, idonei a radicare il sospetto di parzialità, non è necessario comprovare che questi si possano concretizzare in un effettivo favore verso il candidato, essendo sufficiente a radicare l'incompatibilità anche « il solo pericolo » di una compromissione dell'imparzialità di giudizio.

In tal caso, l'effetto invalidante della procedura si verifica sulla base del mero giudizio in astratto ed ex ante circa gli effetti potenzialmente distorsivi del sospetto del difetto di imparzialità, ricollegato alla situazione specificata dal Legislatore e dai principi generali cristallizzati dall'art. 97 della Carta fondamentale, senza che assuma rilievo alcuno il profilo fattuale ex post dell'esito inquinante in concreto sortito. Anzi, è stato ulteriormente precisato che viene a porsi in posizione di incompatibilità il soggetto, chiamato a provvedere sia come autorità monocratica sia quale membro di un organo collegiale, che risulti portatore di un proprio interesse, e ciò anche quando la determinazione adottata non avrebbe potuto conseguire altro apprezzabile esito o perfino quando la scelta sia, in concreto, la più utile ed opportuna per l'interesse pubblico.

²⁴ Art. 7 Codice etico "Conflitto di interessi"

Il Responsabile della prevenzione della corruzione ritiene utile un monitoraggio, mediante operazioni di verifica a campione sui procedimenti di selezione del personale docente e di quello tecnico-amministrativo, delle fasi delle procedure concorsuali considerate “critiche”, quali:

- la fase di definizione delle prove concorsuali;
- la scelta dei componenti delle commissioni;
- il comportamento delle commissioni e della vigilanza nella fase dello svolgimento delle prove scritte ed orali.

Le verifiche saranno effettuate mediante la predisposizione di una check list.

Il RPCT impartirà inoltre direttive affinché non vengano banditi concorsi e selezioni nel periodo ad immediato ridosso delle ferie natalizie ed estive (es. bandi pubblicati il 23 dicembre con scadenza 7 gennaio), per favorire la più ampia conoscenza e partecipazione alle procedure in oggetto.

7.7.3 Area didattica

L’Area didattica è uno degli aspetti fondamentali dell’attività dell’Università. Tra i più importanti portatori di interesse dell’Ateneo figurano certamente gli studenti che rappresentano gli attori principali del processo di formazione. L’attenzione dell’Ateneo verso gli studenti è testimoniata dall’inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari dell’Ateneo, della qualità della didattica e dei servizi a supporto dello studente.

Il coinvolgimento degli studenti nelle attività decisionali dell’Ateneo viene assicurato sia attraverso la previsione statutaria di uno specifico organo di rappresentanza, il Consiglio Studentesco, sia grazie alla partecipazione attraverso i propri rappresentanti in ciascuno dei due principali organi decisionali dell’Università, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico. Sul fronte dei servizi sono state introdotte importanti innovazioni, soprattutto nell’ottica della tutela del diritto allo studio universitario e del miglioramento della qualità della vita universitaria. In ogni fase del percorso di apprendimento lo studente può disporre inoltre dei servizi di orientamento, che comprendono iniziative di orientamento in ingresso a favore degli studenti dell’ultimo anno delle scuole secondarie superiori e degli studenti immatricolati, attività di sostegno a favore degli universitari e attività di supporto post lauream, mirati ad agevolare l’inserimento professionale.

Dalla disamina delle attività dell’Area Didattica, sono emerse alcune carenze che riguardano nel suo insieme tutte le componenti del personale dell’Ateneo impiegate nell’Area.

Preme evidenziare che nell’Area didattica è in atto una dettagliata attività di mappatura dei procedimenti e di riorganizzazione dei processi amministrativi. Nel corso di tale attività è emerso che nella realtà universitaria ad uno stesso processo/procedimento possono corrispondere livelli di rischio diversificati. A titolo di esempio, riportiamo i possibili scenari emersi dall’esame delle attività legate alla “Valutazione della preparazione dello studente” rapportandole ai cinque livelli di rischio descritti nel capitolo “Valutazione e gestione del rischio di corruzione”, del presente Piano:

livello 0: lo studente accede al sistema con le proprie credenziali, prove ed argomenti sono proposti in modo random dal computer che in base alle risposte offerte restituisce la valutazione che, se accettata dallo studente, viene acquisita nella carriera;

livello 1: prove ed argomenti sono proposti in modo random dal computer, ma la prova è valutata da una commissione in una seduta aperta al pubblico e pubblicizzata;

livello 2: prove ed argomenti sono proposti in modo random dal computer, ma la prova è valutata da un solo docente in una seduta aperta al pubblico e pubblicizzata;

livello 3: lo studente è valutato da una commissione in seduta aperta e pubblicizzata, prove ed argomenti sono proposti da ciascun docente;

livello 4: lo studente è valutato da un solo docente, che propone discrezionalmente prove ed argomenti in una seduta aperta al pubblico e pubblicizzata;

livello 5: lo studente è valutato da un solo docente, che propone discrezionalmente prove ed argomenti in una seduta non aperta al pubblico e non pubblicizzata;

L'attività di riorganizzazione dei processi, in atto nell'Area didattica, punta principalmente sull'informatizzazione delle procedure, facendo in modo che l'acquisizione dei dati, prima, e l'elaborazione delle informazioni, dopo, avvenga in modo automatico e controllabile direttamente dallo studente. Inoltre, al fine di prevenire qualunque possibile rischio di corruzione, si avrà una particolare attenzione alla gestione della documentazione presentata dagli studenti agli Uffici preposti a riceverla, alla gestione e conservazione dei dati relativi alla carriera universitaria, alla gestione dei test di ammissione prodotti in house, al rispetto dei tempi procedurali. A tal fine viene monitorata l'attività degli Uffici studenti e didattica e degli Uffici della Divisione corsi di area sanitaria e post laurea, e sono effettuati controlli a campione sulla correttezza dell'attività svolta.

Sempre nell'ottica di prevenire eventuali fenomeni corruttivi e di migliorare la trasparenza dell'azione amministrativa, verranno organizzati momenti di confronto tra il personale docente per definire o perfezionare le procedure per la nomina di commissioni di esame, per la valutazione degli studenti e la registrazione dei risultati delle prove d'esame.

7.7.4 Area ricerca

Tra le attività a rischio corruzione individuate nell'area ricerca, la gestione dei progetti di ricerca merita un'attenzione particolare.

I fondi europei costituiscono la fonte più "viva" per l'accesso a risorse finanziarie derivanti da bandi competitivi. Pertanto, l'ingente disponibilità di risorse finanziarie per la ricerca a livello europeo impone lo sviluppo in termini professionali di figure che siano in grado di supportare il corpo accademico nella predisposizione della documentazione necessaria alla partecipazione a tali bandi. Questa direttrice operativa ha permesso la crescita professionale del personale tecnico-amministrativo e la contestuale migliore e maggiormente fruttifera allocazione del tempo del corpo accademico a favore delle attività di ricerca. Al fine di evitare qualsiasi scollamento tra strutture centrali e Dipartimenti, luoghi dove la ricerca è effettivamente pensata e realizzata, è necessario alimentare il collegamento tra questi ultimi e gli uffici dell'Amministrazione centrale pensando e sviluppando soluzioni gestionali e organizzative che permettano, allo stesso tempo, l'alleggerimento burocratico del corpo accademico e la semplificazione dell'attività amministrativa evitando duplicazioni di attività che comporterebbero spreco di nuove professionalità.

Si ritiene utile evidenziare che, rispondendo a quanto previsto dal D.M. 19/03/2010 n. 51 Bando PRIN 2009 “Procedure per il finanziamento dei Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale”²⁵ e dalla Circolare ministeriale n. 661/2012 avente ad oggetto “Progetti FIRB – Nuove Modalità di verifica”²⁶, l’Ateneo senese ha già da tempo individuato nell’Ufficio Supporto contabile alla gestione dei progetti la struttura che si occupa dell’organizzazione e gestione dei controlli di *audit* interno sui progetti PRIN e FIRB.

L’attività di *audit* è effettuata entro 6 mesi dalla chiusura definitiva del rendiconto finale; della struttura di *audit* non può far parte il responsabile amministrativo di un progetto da controllare.

Obiettivo dell’attività è un “controllo” di “primo livello” sui progetti ministeriali dato che il MIUR, successivamente alla chiusura degli *audit*, procederà a verifiche a campione delle rendicontazioni, in misura non inferiore al 10% dei progetti finanziati e per un importo pari almeno al 10% del finanziamento ministeriale, assicurando un numero minimo di verifiche per ogni Ateneo e per ogni area scientifica, e potrà richiedere alle Università le relative documentazioni contabili, organizzando anche visite in loco.

L’Ufficio Supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali svolge un’attività esclusivamente di verifica dei rendiconti presentati dal responsabile amministrativo (responsabile della segreteria amministrativa del dipartimento) e offre attività consulenziale agli uffici nella interpretazione della normativa e per dissipare eventuali dubbi sulla corretta procedura da seguire per una efficiente azione di rendicontazione. Non ha, invece, il compito di assistere gli interessati (responsabile scientifico ecc.) nella stesura del consuntivo.

Poiché l’*audit* si svolge ex post, il gruppo deve raccogliere e valutare unicamente evidenze documentali. Solo in caso di elementi probativi in contraddizione o di circostanze “inusuali”, può richiedere idonee e dettagliate dichiarazioni integrative rese dal Responsabile scientifico o avvalersi delle risposte rese anche per posta elettronica dal MIUR ad appositi quesiti posti in fase di esecuzione del progetto.

L’Ufficio nello svolgimento degli *audit* deve garantire:

- autonomia nel giudizio evitando qualsiasi situazione di conflitto di interessi;
- competenze specifiche in riferimento ai bandi relativi ai progetti sottoposti a controllo;
- efficacia ed efficienza regolando l’attività di *auditing* attraverso la determinazione di analitiche procedure interne;
- il massimo livello di trasparenza nell’attività di *auditing*.

Il Ministero ha fornito alle unità di *audit* interno appositi fac simile e *check list* da seguire durante le attività di *audit* ai quali l’Ufficio si attiene regolarmente.

²⁵ L’art. 7, c. 3, D.M. n. 51/2010 Bando PRIN 2009 “Procedure per il finanziamento dei Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale” aveva previsto che “per la necessaria attestazione di conformità alle norme di legge e regolamentari e alle disposizioni e procedure amministrative ogni rendicontazione fosse assoggettata ad appositi audit interni centrali da parte di idonee strutture degli Atenei e degli Enti di Ricerca, ovvero ad apposita certificazione rilasciata dal competente Collegio dei Revisori “ istituendo de facto” i controlli di audit interno agli Atenei su tutti i progetti PRIN banditi dal 2009 in poi

²⁶ Con la Circolare ministeriale n. 661/2012 “Progetti FIRB – Nuove Modalità di verifica” venivano sottoposti ad audit interni anche tutti i progetti FIRB non ancora conclusi alla data di emanazione della stessa (4/05/2012)

Nel 2017 per il personale che si occupa della rendicontazione dei progetti di ricerca è previsto un apposito corso di formazione per richiamare gli addetti alla rendicontazione ad un rispetto totale della normativa di settore e delle procedure.

7.8 La Trasparenza dell'attività amministrativa

Nel disegno perseguito dal legislatore del 2012, la trasparenza dell'attività amministrativa costituisce lo strumento cardine per prevenire sul terreno amministrativo i fenomeni corruttivi, riducendo il rischio di degenerazioni di rilevanza penale. Con la legge 190/2012, infatti, la trasparenza è eletta a principale misura di prevenzione della corruzione e costituisce il livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione²⁷.

La trasparenza dell'attività amministrativa è assicurata mediante la pubblicazione, nei siti web istituzionali delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni/dati identificati prevalentemente dal d.lgs. 33/2013.

7.8.1 Obblighi di trasparenza

Il D.lgs. 97/2016²⁸ ha riscritto in parte il D.lgs. 33/2013 sulla Trasparenza e ha modificato la Legge n. 190/2012 sull'Anticorruzione.

Una modifica sostanziale è quella effettuata alla struttura organizzativa a presidio degli adempimenti, disponendo la coincidenza tra il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e quello del Responsabile della trasparenza²⁹.

Parallelamente, semplificando le attività delle amministrazioni nella predisposizione degli strumenti amministrativi, sono stati unificati in un solo strumento il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed il Programma triennale della trasparenza e dell'integrità, ora Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). In particolare è previsto che il PTPCT contenga un'apposita sezione che indichi, per ogni obbligo di pubblicazione, la matrice delle responsabilità interna a ogni amministrazione, così da evidenziare chiaramente chi è tenuto alla trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione³⁰.

A rafforzare questo nuovo assetto organizzativo viene prevista per l'Autorità Nazionale Anticorruzione la possibilità di segnalare all'amministrazione interessata il mancato rispetto dell'obbligo di pubblicazione, ai fini dell'attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile della pubblicazione o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni.

²⁷ Art. 1, c. 15, l. 190/2012

²⁸ In attuazione alla delega contenuta nella Legge 124/2015 (cd. Riforma Madia della pubblica amministrazione)

²⁹ Art. 43, D.lgs. 33/2013 con un rimando all'articolo 1, c. 7, L. 190/2012

³⁰ Art. 10, c. 1, D.lgs. 33/2013

Infatti in tema di trasparenza, il D.lgs. 97/2016, analogamente a quanto disposto per le sanzioni in materia di anticorruzione, ha previsto «sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici» irrogate da A.N.AC..

L'Autorità anticorruzione il 26 novembre 2016 ha emanato un regolamento per disciplinare il procedimento sanzionatorio³¹. Tale regolamento, all'articolo 4, prevede il Responsabile della trasparenza dell'amministrazione quale interlocutore per la violazione di obblighi di pubblicazione, il quale, in quanto "obbligato alla comunicazione", trasmetterà all'autorità il nome del "soggetto inadempiente" agli obblighi di pubblicazione, soggetto nei confronti del quale è poi avviato il procedimento sanzionatorio (art. 5 del Regolamento).

Di volta in volta, quindi, a seconda dei casi, il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza dovrà verificare se l'inadempimento è connesso a una mancata comunicazione o pubblicazione del dato, individuando, sulla base della matrice individuata nel PTPCT, il soggetto responsabile.

7.8.2 Modello organizzativo

Nell'Ateneo senese, gli organi di governo e l'amministrazione hanno costantemente avuto attenzione rispetto alle tematiche della trasparenza. Tra le azioni attuate:

- creazione di un portale istituzionale, a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei responsabili del procedimento di pubblicazione (RPP)³² dei contenuti sul sito istituzionale per le aree di propria competenza,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle Università, tra cui le numerose disposizioni relative all'offerta didattica;
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

Il modello organizzativo per l'adempimento degli obblighi di comunicazione e trasparenza vede il coinvolgimento di due figure:

- il Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato, che deve garantire la qualità e tempestività dell'invio dei dati,
- il Responsabile del procedimento di pubblicazione dei dati, che dovrà possedere un'approfondita conoscenza della normativa su trasparenza e anticorruzione. Infatti, allo scopo di eliminare le duplicazioni di dati pubblicati, le nuove disposizioni prevedono la possibilità di inserire dei link ad altre sezioni del sito che contengono gli stessi dati. Inoltre, gli obblighi di pubblicazione possono essere adempiuti attraverso la pubblicità totale o parziale di banche dati detenute dalle pubbliche amministrazioni (non solo interne, ma anche esterne).

³¹ *Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell'articolo 47 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97*

³² *Disposizione del Direttore Amministrativo n. 178/2013 dell'9 marzo 2013, con l'integrazione di cui alla Disposizione del Direttore Amministrativo n. 385/2013 del 25 maggio 2013.*

Per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto la realizzazione della matrice delle responsabilità degli adempimenti in tema di trasparenza. In essa per ogni adempimento si individua chi è tenuto alla elaborazione e trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione. Il documento, allegato n. 5 al presente piano, è pubblicato in Amministrazione trasparente – Disposizioni generali:

<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-generali/programma-la-trasparenza>

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, attraverso il gruppo di lavoro di cui si avvale, effettua un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e, qualora ce ne sia la necessità, richiama il responsabile della elaborazione e trasmissione del dato ed il responsabile del procedimento di pubblicazione ad adempiere tempestivamente.

Nell'occasione, si ricorda che l'Università di Siena, in attuazione del piano dei sistemi informativi, ha adottato la piattaforma U-GOV implementata dal consorzio interuniversitario CINECA per la gestione integrata dei dati dell'Ateneo (contabilità, studenti, personale, etc.), nonché un nuovo portale, sempre tramite il consorzio CINECA, completamente coerente con le disposizioni dettate dal Codice dell'Amministrazione Digitale e con le altre di interesse (Legge sulla trasparenza, etc.) al fine di permettere la pubblicazione di molti dati, in automatico, attraverso periodiche estrazioni dalle varie sezioni di U-GOV, assicurando la massima trasparenza, e evitando al contempo la doppia digitazione dei dati, con gli inevitabili errori e costi conseguenti.

7.8.3 La responsabilità generale dei dati

La responsabilità della comunicazione del dato e quello della sua pubblicazione si inseriscono nella più ampia disciplina della responsabilità dei dati trattati con strumenti informatici.

Il Codice della Privacy (D.lgs. 196/2003) e il Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati personali (Regolamento 2016/679), ad esempio, impongono alle imprese e alle pubbliche amministrazioni la progettazione delle proprie procedure, prodotti o servizi, tenuto conto della responsabilità sulla protezione dei dati personali.

L'Università di Siena, basandosi sui principi del Codice in materia di tutela dei dati personali e, in particolare, sul principio della non eccedenza cura che ogni atto, sin dalla fase di redazione di atti e documenti soggetti a pubblicazione, a partire dalle delibere degli organi di governo, non contenga elementi lesivi dei diritti alla riservatezza dei soggetti interessati.

Gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza sono pertanto temperati con la tutela della riservatezza, dell'identità personale, del diritto alla protezione dei dati personali.

Per quel che concerne i ruoli di Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato e di Responsabile del procedimento di pubblicazione preme evidenziare che, in alcuni casi, c'è anche

una precisa responsabilità della pubblicazione che non rientra direttamente nell'ambito di applicazione delle norme in materia di trasparenza, si pensi ad esempio alle procedure di pubblicazione sull'albo on line (vedi Corte dei Conti, sez. giur. Puglia, sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016³³).

Alcuni documenti, infatti, sono oggetto di pubblicazione in due distinte aree del sito istituzionale, si pensi ad esempio agli avvisi, bandi di gara, appalti, bandi di concorso per l'assunzione di personale, ecc., che devono essere pubblicati nell'albo online e, ai sensi della L. 190/2012 e del d.lgs. 33/2013, devono comunque essere pubblicati in formato di tipo aperto sul sito anche all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

7.8.4 Responsabile per l'anagrafe unica della stazione appaltante (RASA)

Al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA)³⁴ ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il soggetto responsabile (RASA) dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante stessa. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione³⁵.

Per l'Università degli Studi di Siena il Responsabile per l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti è il dott. Fabio Semplici, responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio.

7.8.5 Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, come previsto dal d.lgs. n.33/2013³⁶ e dalle Linee Guida A.N.AC. del 2010³⁷, sono la sede opportuna per fornire informazioni sul Piano Triennale per la prevenzione

³³ La pubblicazione all'albo pretorio (anche online) dell'amministrazione, finalizzata a garantire la pubblicità legale degli atti, non soddisfa gli obblighi di trasparenza imposti dalla legge.

L'istituzione di una specifica sezione "Trasparenza, valutazione e merito" (sezione oggi sostituita dal d.lgs. 33/2013 con la denominazione di "Amministrazione trasparente") nell'ambito del sito web di ogni amministrazione si pone su un piano diverso e non sovrapponibile a quello che è proprio dell'albo pretorio.

Questo il principio espresso dalla Corte dei Conti, sez. giur. Puglia, con la sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016.

³⁴ Istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179

³⁵ Delibera A.N.AC. n. 831/2016, pagg. 21 e 22

³⁶ L'art. 10, co 6, d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

³⁷ Delibera A.N.AC. n. 105/2010, Linee Guida per la predisposizione, ad opera di ogni singola amministrazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità(articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d. lg. n. 150 del 2009, ogni amministrazione ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del medesimo decreto, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.*

della corruzione e per la trasparenza e sul Piano e Relazione della *Performance* a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*).

Anche nel 2017 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la Giornata della Trasparenza. Seguendo la formula sperimentata con successo lo scorso anno, l'evento vedrà la contemporanea presenza di un ospite esterno esperto delle tematiche anticorruzione, trasparenza ed etica amministrativa e di qualificate figure interne all'Ateneo.

L'evento sarà l'occasione in cui il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università e gli *stakeholder* condivideranno le novità e lo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo.

Nel definire il tema della Giornata sarà data adeguata considerazione alle indicazioni che gli *stakeholder* hanno espresso attraverso il questionario distribuito in occasione della Giornata della trasparenza che si è svolta il 10 novembre 2016.

7.8.6 Attività di Comunicazione

La Giornata della trasparenza, di cui sopra, si inserisce nelle attività che da anni l'Ateneo sviluppa nell'organizzazione di iniziative di comunicazione finalizzate al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti, le organizzazioni che li rappresentano e le loro famiglie e i vari interlocutori istituzionali.

Fra le iniziative a sostegno della divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa, un appuntamento fondamentale è rappresentato da "Università aperta", l'*Open Day* dell'Università di Siena. L'appuntamento annuale con le attività di orientamento rappresenta uno strumento per facilitare una scelta agli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma. L'evento, aperto a studenti, scuole e famiglie rinnova l'impegno dell'ateneo verso la presentazione della propria offerta formativa secondo una modalità di facile fruizione da parte dei differenti target di utenza.

La piena accessibilità ai contenuti dell'offerta formativa dell'Ateneo, comprese le informazioni sui servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie di supporto alla didattica, è svolta dalle sezioni dedicate alla didattica pubblicate sia sul portale di Ateneo che sui portali di dipartimento. L'offerta formativa viene inoltre veicolata attraverso i principali canali informativi che ne consentono la massima diffusione: quali il manifesto degli Studi, l'attività sui principali *social network* - canale *youtube*, *facebook*, *twitter*, *flickr*, *instagram*, *linkedin* -, la cartellonistica e la produzione di *brochure* informative.

Per favorire la piena conoscenza sull'offerta formativa vengono inoltre pubblicati i risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR; sezioni dedicate alle attività relative all'Assicurazione della Qualità vengono predisposte sui siti di Dipartimento.

Altro basilare strumento di divulgazione delle attività finalizzate al sostegno di matricole e studenti iscritti, è rappresentato dalla predisposizione delle cinque guide dedicate all'offerta formativa e dalla "Guida ai Servizi"; tali pubblicazioni sono rese disponibili durante il periodo estivo di ciascun anno.

Per l'anno 2017 è prevista la implementazione dei siti web dei Corsi di Studio; è stato sviluppato un modello condiviso e una *content strategy* per esprimere in modo innovativo e coerente con i requisiti espressi in sede di raccolta dei requisiti. È stato quindi sviluppato un modello di sito per i Corsi di laurea di I e II livello dedicato alle informazioni di dettaglio sulla vita e sulle attività del corso: viene sviluppato sia in italiano che in lingua inglese. Il modello prevede funzionalità dedicate alla gestione e comunicazione delle principali attività relative all'esposizione e promozione dei Corsi di Studio. I siti di corso di studio sono stati istanziati per il numero corrispondente ai corsi di studio dell'attuale offerta formativa e avviati alla pre-produzione. Dopo la fase di condivisione del progetto con i *team* redazionali e i referenti dei corsi di studio si avvia la fase di popolamento redazionale e estrazione del dato strutturato dai vari database di interesse. Nell'occasione viene effettuata una rilevazione delle figure RPP³⁸ operanti a livello decentrato.

Importante appuntamento di divulgazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo, riguardante la divulgazione dell'attività e dei risultati conseguiti nel perseguimento dell'attività di ricerca istituzionale, è rappresentato dal "progetto BRIGHT" finanziato dal programma dell'Unione Europea *Horizon 2020* (grant. n. 722944). BRIGHT - *Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research*, ha durata biennale, si terrà quindi anche nell'anno 2017. In merito all'importante sforzo organizzativo dell'attività dell'Ateneo si segnala che l'Università di Siena è capofila del progetto europeo e coordinatore delle attività di comunicazione.

BRIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro, quali salute e benessere, nuove tecnologie, sviluppo sostenibile, la conoscenza dei fenomeni naturali e della nostra eredità culturale.

Il progetto BRIGHT è infatti volto a migliorare la visibilità e la percezione del lavoro dei ricercatori tra la cittadinanza della Regione Toscana, in contemporanea con tutte le iniziative europee della Notte dei Ricercatori - *the European Researchers' Night ERN* -, BRIGHT porta infatti i ricercatori nelle strade del centro storico delle molte città coinvolte e apre le porte dei laboratori ai cittadini. Insieme all'Ateneo partecipano a BRIGHT numerose istituzioni toscane, fra cui gli atenei delle città di Firenze e Pisa, oltre che importanti istituzioni scientifiche.

In merito alla redazione degli atti amministrativi - loro formulazione, sia grafica che editoriale - si avvia la predisposizione di modelli standard di atti amministrativi e la loro diffusione presso le varie strutture affinché venga adottata una modalità condivisa e coerente di predisposizione degli atti. L'aggiornamento dei modelli vedrà anche la predisposizione di un adeguato supporto in ordine alla formazione degli operatori per la redazione ottimale degli atti amministrativi.

Viene proseguita l'attività per miglioramento dell'esposizione dei dati di bilancio, sia preventivo che a consuntivo, attraverso la realizzazione di una nuova strutturazione grafica. Il miglioramento dell'esposizione dei dati contabili, contribuisce al potenziamento della percezione e del prestigio dell'Ateneo presso la comunità universitaria e gli *stakeholder*.

³⁸ Il ruolo di Responsabile del procedimento di pubblicazione (RPP) è previsto dalla Direttiva n. 8/2009 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

8. Pianificazione Triennale

Anno 2017

- Diffusione tra tutta la comunità accademica del Piano di prevenzione della corruzione per il triennio 2017-2019, attraverso la sua pubblicazione sul portale di Ateneo e appositi avvisi via mail personali a ciascun dipendente;
- Proseguire la formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza e sul Codice di comportamento così come descritto nel programma di formazione allegato al presente Piano;
- Diffusione di procedure standardizzate nei settori in cui il rischio di corruzione è stato valutato alto;
- Mappatura dei procedimenti dell'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri di servizio) e l'associazione di ogni procedimento ad una delle aree di rischio corruzione descritte nel presente Piano;
- Definizione delle procedure per l'individuazione del mancato rispetto delle tempistiche dei procedimenti;
- Predisposizioni di note o circolari chiare e sintetiche per dare conoscenza al personale dall'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi e delle altre azioni da intraprendere, nonché delle conseguenze scaturenti dalla violazione di tali disposizioni;
- Monitoraggio costante della pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente nel portale istituzionale;
- Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente-Disposizioni generali dei risultati del monitoraggio al 31 dicembre;
- Presentazione al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione della relazione sui risultati dell'attività di prevenzione della corruzione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;

Anno 2018

- Revisione del piano della prevenzione della corruzione, con particolare riferimento alle aree di rischio, al livello di esposizione ai fattori corruttivi e alle misure di prevenzione da attuare;
- Diffusione tra tutta la comunità accademica del Piano di prevenzione della corruzione per il triennio 2018-2020, attraverso la sua pubblicazione sul portale di Ateneo e appositi avvisi via mail personali a ciascun dipendente;
- Ricognizione ai fini della rotazione degli incarichi (scadenza delle assegnazioni delle responsabilità delle posizioni organizzative nei Dipartimenti);
- Implementazione di misure di controllo a carico dei responsabili dei settori esposti a rischio corruzione;
- Verifica random sul rispetto delle procedure standardizzate;
- Proseguire la formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza e sul Codice di comportamento così come descritto nel programma di formazione allegato al presente Piano;
- Monitoraggi sulla verifica della presenza di condizioni di incompatibilità;
- Individuazione di tutti i processi interni all'Ateneo;

- Mappatura dei principali processi di ogni area di rischio descritta nel presente Piano;
- Monitoraggio quadrimestrale della pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente nel portale istituzionale;
- Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente-Disposizioni generali dei risultati del monitoraggio al 31 dicembre;
- Presentazione al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione della relazione sui risultati dell'attività di prevenzione della corruzione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;

Anno 2019

- Revisione del piano della prevenzione della corruzione, con particolare riferimento alle aree di rischio, al livello di esposizione ai fattori corruttivi e alle misure di prevenzione da attuare;
- Diffusione tra tutta la comunità accademica del Piano di prevenzione della corruzione per il triennio 2019-2021, attraverso la sua pubblicazione sul portale di Ateneo e appositi avvisi via mail personali a ciascun dipendente;
- Rotazione degli incarichi (scadenza delle assegnazioni delle responsabilità delle posizioni organizzative nell'Amministrazione Centrale);
- Verifica random sul rispetto delle procedure standardizzate;
- Mappatura di almeno un processo per ogni ufficio o struttura d'Ateneo;
- Monitoraggio sullo stato della formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza;
- Progettazione della formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza per il triennio 2019 – 2021;
- Monitoraggio quadrimestrale della pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente nel portale istituzionale;
- Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente-Disposizioni generali dei risultati del monitoraggio al 31 dicembre;
- Presentazione al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione della Relazione sui risultati dell'attività di prevenzione della corruzione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

9. Coordinamento con il ciclo della *performance*

Gli obiettivi indicati nel presente Piano triennale per prevenzione della corruzione sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della *performance* che, tra gli obiettivi, proporrà di procedere con la mappatura dei procedimenti e la loro collocazione nelle aree di rischio indicate nel presente piano, con l'identificazione dei processi dell'Amministrazione centrale e delle strutture periferiche e, quindi con la mappatura dei processi e l'identificazione dei vari profili di rischio.

Per la *performance* organizzativa, con riferimento all'Ateneo in generale, si avrà cura di individuare obiettivi legati all'attuazione del Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e delle misure in esso contenute. Inoltre il presente Piano dovrà essere tenuto in considerazione nel processo di valutazione della *performance* individuale anche per perseguire le finalità previste dal Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici. In questo ambito verrà valorizzata la capacità di intrattenere i rapporti con il pubblico ispirati ai principi di trasparenza e integrità e al rispetto dei termini procedurali. A tal fine la scheda di valutazione, in particolare dei Dirigenti e dei Responsabili di Uffici o strutture dell'Ateneo, sarà formulata in modo che tenga opportunamente conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse a disposizione, con riferimento all'attuazione delle misure per la prevenzione dei fenomeni corruttivi e delle attività previste per garantire la trasparenza.

Poiché la recente produzione normativa impone significativi cambiamenti nelle procedure di lavoro amministrativo che richiedono la partecipe collaborazione di tutto il personale al fine di assicurare l'assunzione, da parte dell'Ateneo, dei principi e dei valori che ispirano le norme in materia di trasparenza e comunicazione verso l'esterno, i Dirigenti e i Responsabili di uffici/strutture dovranno attribuire un valore specifico al comportamento dei dipendenti, rispetto agli obblighi suddetti, nella valutazione della *performance*.

Siena, 27 Gennaio 2017

Il Responsabile della prevenzione
della corruzione

Marco Tomasi



***ALLEGATI AL PIANO DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE 2017-2019***

Allegato n. 1

Programma di miglioramento dei sistemi informativi

Contesto di riferimento

L'Ateneo di Siena, dopo l'implementazione degli applicativi fondanti che supportano l'azione amministrativa quali la gestione della Segreteria Studenti, delle Risorse Umane e della Contabilità, vuole continuare il processo di efficientamento dell'organizzazione attuando un piano di miglioramento dei sistemi informativi. Questa necessità è principalmente indirizzata sia da una naturale propensione al miglioramento dei servizi, sia, e soprattutto, all'esigenza di accrescere le competenze sui processi che attraversano l'amministrazione e che contribuiscono al conseguimento dei risultati di tutta la realtà accademica.

Il programma definito individua una serie di azioni, attori e competenze messe in campo per orientare al meglio l'organizzazione ai processi e per individuare in un unico team la relazione con i partner e i fornitori ICT al fine di esprimere requisiti evolutivi o di manutenzione dell'esistente.

Obiettivi del programma

I principali obiettivi del programma che si sta realizzando sono:

- Razionalizzare le aree cardine del sistema informativo e integrarle con l'ecosistema applicativo esistente, principalmente basato su architetture CINECA;
- Analizzare i principali processi critici dell'Ateneo, il loro impatto sull'organizzazione e sul sistema informativo;
- Ridefinire e documentare i processi principali, creando una conoscenza condivisa di attori, fasi e output dei singoli processi;
- Suggestire una razionalizzazione dell'organizzazione dei servizi ICT dell'Ateneo, al fine di rendere l'ICT maggiormente rispondente alle esigenze dell'Ateneo.

Il superamento dei "processi critici" consentirà un'azione sistemica verso una maggiore trasparenza dell'azione amministrativa.

Formazione di un Gruppo di lavoro

Il programma percorre "trasversalmente tutti i processi di Ateneo, di conseguenza sono coinvolte tutte le competenze tecnico-amministrative necessarie sia ad esprimere requisiti di funzionamento, sia per migliorare alcuni processi e pratiche comuni.

In primo luogo si è definito un comitato guida, di seguito CG, con le seguenti responsabilità:

- Individuazione a livello generale delle carenze del sistema informativo,
- Gestione delle priorità degli interventi tecnici,
- Valutazione degli avanzamenti e risoluzione dei problemi organizzativi.

Il principale obiettivo del comitato è stato la creazione di un management team dell'Ateneo, in grado di individuare le problematiche trasversali all'organizzazione, implementare una visione per processi dell'Ateneo e sostenere una visione più dinamica e flessibile dell'organizzazione tra le diverse funzioni che si coordinano.

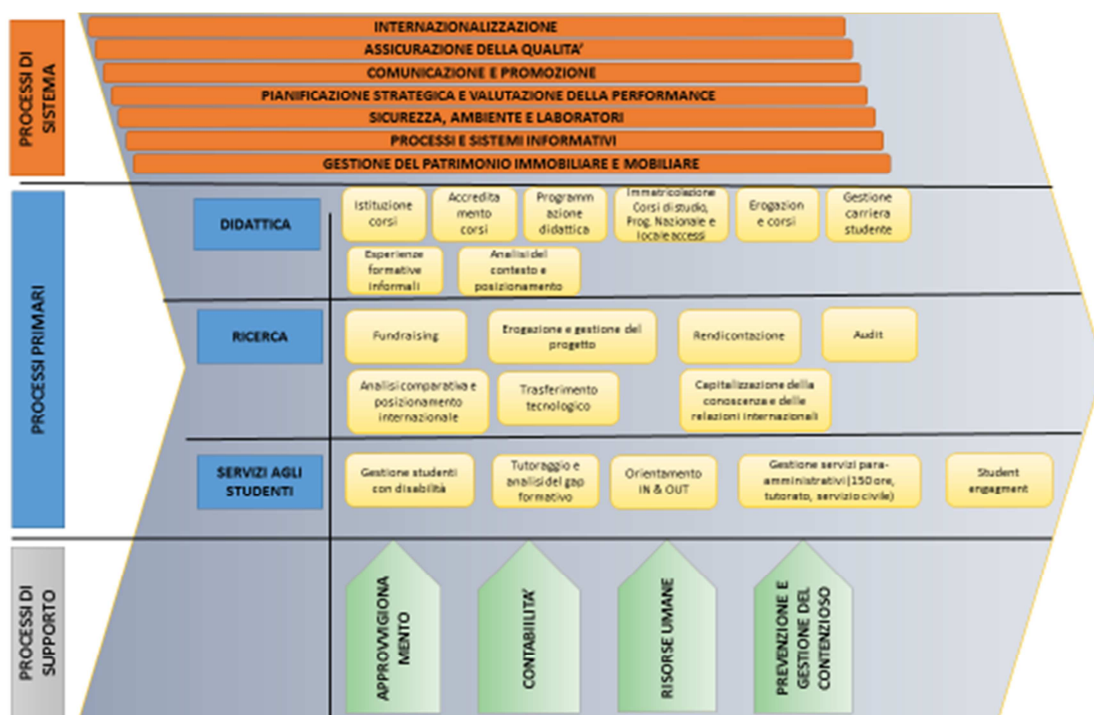
Il comitato guida si avvale di uno staff esecutivo di progetto formato da tre unità di personale dell'Ateneo con adeguata formazione e da un'unità di personale esterno indicato da CONSOFTE Sistemi s.p.a.

Il gruppo di lavoro è coordinato da un esperto del settore che opera su delega della Direzione Generale.

Lo staff coinvolge direttamente altre figure tecniche, denominate DEMAND, che rappresentano la competenza tecnica del singolo ambito IT e costituiranno poi il riferimento operativo per CINECA.

In particolare sono stati definiti gruppi di key user ambito per ambito (ad es. Area documentale, Area servizi agli studenti, Area del personale, Area contabile) che hanno la responsabilità sia di evidenziare le carenze dei processi e degli strumenti attuali sia di attuare i cambi nell'utilizzo dei sistemi o nell'implementazione di alcune procedure.

Macro-processi individuati:



Metodologia di lavoro

Per ogni processo individuato, in particolare per quelli più critici, si esegue un'approfondita analisi attraverso la seguente metodologia:

1. definizione del problema;
2. disegno del processo AS IS e dei sistemi che attraversa (notazione BPMN);
3. certificazione, quando necessario, da parte di CINECA della corretta comprensione dell'uso del sistema ai fini del processo;
4. disegno del processo TO BE (ideale);
5. disegno del processo REALISTICO;
6. realizzazione di un Gantt delle attività per portare il processo al meglio dell'efficienza, attuando eventuali interventi organizzativi;
7. valutazione della strategia da attuare nel caso di implementazioni ad-hoc.

In particolare si sono scelte due strade principali:

- re-ingegnerizzazione del processo (ad es: ciclo acquisti),
- dematerializzazione (ad es: ordinativo informatico).

Attualmente i processi che si stanno analizzando, con la metodologia precedentemente descritta, sono i seguenti:

1. razionalizzazione anagrafiche comuni e giuridica di Ateneo
2. dematerializzazione e conservazione
3. processo acquisti
4. performance e reportistica
5. rendicontazione e reporting progetti
6. progettazione ufficio controllo di gestione
7. area biblioteche

Con il tempo si estenderanno i processi sottoposti ad analisi e dunque si valuterà la formazione di nuovi gruppi di key user.

Allegato n. 2



***Programma per la formazione del personale
dell'Università degli Studi degli Studi di Siena sui
temi Anticorruzione, Trasparenza e Integrità***

Anni 2016 – 2018

Programma per la formazione del personale dell'Università degli Studi degli Studi di Siena sui temi **Anticorruzione, Trasparenza e Integrità** Anni 2016 – 2018

❖ **Premessa**

La presente proposta formativa è un documento “in progress”, contestualizzato e da aggiornare, attraverso il quale l'amministrazione si propone di fornire al personale gli strumenti necessari per affrontare consapevolmente il rischio corruttivo, attraverso un cambiamento di approccio al lavoro e lo sviluppo di un maggiore senso di appartenenza all'istituzione.

❖ **Riferimenti normativi**

Il presente Programma Formativo segue le indicazioni normative in materia di formazione per la prevenzione della corruzione che evidenziano l'obbligatorietà della formazione. In particolare:

- Art. 1 , comma 8, comma 10, lett. c) e comma 11 della Legge 190/2012;
- Determina ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015 - Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione;
- Piano Triennale di prevenzione della corruzione dell'Università degli Studi di Siena.

❖ **Finalità**

La formazione riveste un ruolo centrale nella prevenzione della corruzione, in quanto volta a diffondere la cultura della legalità e dell'integrità. Il programma della formazione ha come obiettivo principale quello di fornire ai partecipanti gli strumenti per svolgere le proprie funzioni nel pieno rispetto della normativa dettata in materia di anticorruzione, attraverso la comprensione dei principi generali dell'etica pubblica e di un approccio valoriale all'attività amministrativa. Il programma ha, inoltre, lo scopo di porre i partecipanti nella condizione di poter identificare le situazioni che possono sfociare in fenomeni corruttivi e di poterle affrontare salvaguardando la funzione pubblica locale da eventi criminosi.

❖ **Metodologia**

Sono previsti percorsi e iniziative formative differenziati, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono nell'ambito del sistema di prevenzione del rischio corruttivo³⁹, oltre alla formazione di livello generale per tutti i dipendenti. Tale programma, che si raccorda con il piano di formazione del personale programmato dall'Ateneo, prevede interventi formativi che si articolano su due livelli:

- A) Formazione di livello generale,
- B) Formazione di livello specifico.

³⁹ in accordo alle indicazioni della determinazione ANAC N. 12 del 28.10.2015 pag. 22

I formatori saranno individuati prevalentemente tra il personale dell'Università degli Studi di Siena con adeguato curriculum. Per alcuni argomenti particolarmente specialistici sarà valutato l'apporto di esperti della materia provenienti da contesti esterni a USIena.

❖ Tempistica

Il Piano formativo è strutturato sul triennio 2016/2018, al fine di consentire un'adeguata articolazione nel tempo delle iniziative.

❖ Corsi di formazione

A) Formazione di livello generale

La comunicazione e la formazione rappresentano attività fondamentali per raggiungere in maniera capillare tutto il personale dell'Ateneo: si tratta di sensibilizzare gli interessati sui temi Anticorruzione, Trasparenza e Integrità e di farlo grazie all'impiego di metodologie capaci di stimolare attenzione e comprensione del personale.

I corsi sono indirizzati a tutto il personale dell'Ateneo. La prima iniziativa formativa sarà rivolta ai responsabili di uffici e strutture, via via saranno chiamati a partecipare tutti gli altri dipendenti.

Descrizione dei corsi di formazione di livello generale:

Obiettivo: Attraverso l'analisi degli aspetti dell'Etica dell'amministrazione e della responsabilità morale nell'amministrare la *res pubblica* e, successivamente, dei principali aspetti legati alla normativa sull'anticorruzione e sulla trasparenza, dove ciascun elemento che si va ad esaminare comprende aspetti operativi ben più articolati, il corso si propone di diffondere la cultura della trasparenza, dell'integrità e della legalità all'interno dell'Ateneo, quali aspetti fondamentali della dimensione etica del pubblico agire quotidiano. Si cerca di ottenere che ciascun dipendente partecipi alla realizzazione del complesso sistema di prevenzione della corruzione anche attraverso un cambiamento di approccio al lavoro. In quest'ottica, l'applicazione delle norme può essere uno stimolo al cambiamento culturale che fa da sfondo e che consentirà di non percepire la pubblica amministrazione come una macchina estranea, ma di viverla con maggiore senso di appartenenza.

Percorso formativo

Il Corso si sviluppa sui seguenti temi:

- “Etica dell'amministrazione – Responsabilità morale nell'amministrazione **pubblica**”
Corruzione ed altre piaghe nell'amministrazione pubblica; La struttura della morale: norme ed istituzioni come mezzi per la realizzazione del bene morale;
L'università come istituzione sociale: il contributo di regole e procedure all'efficienza morale: impedire un orientamento ai fini individuali, garantire una gestione professionale. Il valore della trasparenza per garantire la possibilità di controllo.
Un problema fondamentale delle istituzioni morali – il dilemma del prigioniero; esame delle possibili soluzioni.
- “Introduzione alla trasparenza e all'anticorruzione”

Illustrazione del quadro normativo, evidenziando gli aspetti fondamentali della L. 190/2012 in tema di anticorruzione e del d.lgs. 33/2013 riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni. Illustrazione delle figure che concorrono alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza in Ateneo.

- " Il piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Ateneo senese"

Illustrazione dei punti fondamentali del piano evidenziando gli obblighi in tema di anticorruzione e trasparenza, richiamo al concetto di corruzione adottato nel piano e alle conseguenze non solo penali della corruzione,
Illustrazione della sezione Amministrazione trasparente del portale di Ateneo e dell'istituto dell'Accesso civico;
- "Il Codice di Comportamento e il Codice Etico"

illustrazione del Codice di comportamento e del Codice etico. Sviluppo del tema dell'incompatibilità e del cumulo di impieghi e incarichi dei dipendenti pubblici e di quello del conflitto di interessi;
- "Il Whistleblowing - Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti"

normativa di riferimento e illustrazione della procedura adottata dall'Università per garantire la riservatezza dell'identità del whistleblower;

Valutazione Per il Personale tecnico amministrativo a fine corso sarà prevista una prova di accertamento di apprendimento dei contenuti (Test a risposta multipla).

B) Formazione di livello specifico

Attraverso un percorso formativo differenziato per i vari soggetti, la formazione di livello specifico verrà rivolta a tutto il personale che opera in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione, tenendo conto del ruolo che esso è chiamato a svolgere, con approfondimento delle tematiche settoriali relative a detto ruolo. La finalità è quella di supportare il personale interessato nell'individuazione o nella modifica delle modalità di lavoro che, anche in astratto, possono ingenerare comportamenti a rischio.

Si svilupperà attraverso i seguenti corsi di formazione:

1. Corso "Analisi e gestione del rischio corruzione",
2. Corso "La Mappatura dei processi organizzativi e l'individuazione del rischio di corruzione",
3. Corso "L'anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici",
4. Corso: "Concorsi e prove selettive per l'Assunzione del personale e Progressioni di carriera - Area generale di rischio corruttivo",
5. Corso "Gli incarichi professionali nelle Università – obblighi di trasparenza",
6. Corso "L'area Didattica come area di rischio corruttivo: azioni e comportamenti per prevenire il rischio corruttivo",
7. Corso "L'anticorruzione e la trasparenza nei Lavori pubblici e Grandi opere",
8. Corso "L'area ricerca come area di rischio corruttivo: la gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca".

Descrizione dei corsi di formazione di livello specifico

1. Corso "Analisi e gestione del rischio corruzione" (durata: 6 ore)

Obiettivo: Coordinare e omogeneizzare all'interno dell'Ateneo le modalità di gestione del rischio di corruzione, permettendo la costruzione di *"buone pratiche amministrative"* con sensibile

riduzione del rischio di corruzione. Approfondimento degli aspetti pratici della materia con particolare attenzione al *risk management*.

Partecipanti: Responsabili di Divisione e di Uffici dell'Amministrazione centrale non facenti parte di Divisioni (es: Ufficio amministrazione personale docente, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, ecc.), Responsabili delle strutture aventi autonomia gestionale (Centri, ecc.), Responsabili Uffici dei dipartimenti, Componenti del gruppo di lavoro anticorruzione e trasparenza.

Percorso formativo:

- “Il rischio di corruzione”
Sviluppo e approfondimento del tema della Gestione del rischio (anomalie nei processi, valutazione e ponderazione del rischio, tecniche di monitoraggio delle misure, indici di efficienza ed efficacia), pone attenzione sull'importanza dell'azione di vigilanza e su responsabilità e sanzioni.
- “Piano triennale di prevenzione della corruzione di Ateneo e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”
Illustrazione di contenuti, obblighi e responsabilità che scaturiscono dai piani previsti dalla Legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013.
- “Coordinamento tra Ciclo delle Performance, Anticorruzione, Trasparenza e Integrità”
I principi di fondo del Piano Integrato: a) assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione, b) ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Valutazione: La valutazione individuale dell'apprendimento sarà effettuata al termine del Corso di formazione, mediante una prova scritta individuale (Domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

2. Corso “La Mappatura dei processi organizzativi e l'individuazione del rischio di corruzione” (durata: 10-12 ore)

Obiettivo: Fornire ai partecipanti la possibilità di acquisire: la conoscenza dei principali approcci alla mappatura ed all'analisi dei processi; la capacità di utilizzare i più diffusi approcci metodologici alla mappatura dei processi. Creando, quindi, nei partecipanti la consapevolezza delle opportunità che la mappatura, l'analisi e la diagnosi dei processi può fornire all'identificazione di misure anticorruzione, all'identificazione ed al monitoraggio di indicatori di performance, all'analisi dei fabbisogni formativi.

Partecipanti: Responsabili di Divisione e di Uffici dell'Amministrazione centrale non facenti parte di Divisioni (es: Ufficio amministrazione personale docente, ecc.), Responsabili delle strutture aventi autonomia gestionale (Centri, ecc.), Responsabili delle segreterie amministrative dei dipartimenti, Componenti del gruppo di lavoro anticorruzione e trasparenza.

Percorso formativo:

- “Introduzione all'approccio per processi”
Illustrazione delle principali tecniche di mappatura ed analisi dei processi. Analisi delle metodologie per la rappresentazione dei processi. La diagnosi dei processi.
- “La matrice delle responsabilità per la rappresentazione delle attività e delle responsabilità dei processi”

L'utilizzo della matrice delle responsabilità ai fini della diagnosi e della riprogettazione dei processi. Illustrazione di esempi di matrici delle responsabilità nell'Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti degli Atenei.

- "L'approccio per processi nel piano di prevenzione della corruzione"

L'analisi e la riprogettazione dei processi come misura di prevenzione della corruzione.

- Laboratorio

Attraverso la guida dei docenti, i partecipanti interagendo tra di loro effettueranno la rappresentazione di un processo "a rischio" attraverso la matrice di responsabilità; l'identificazione dei rischi di corruzione derivanti dalla "corrente" modalità di gestione del processo; l'analisi dei possibili fattori dai quali scaturiscono il rischio; la riprogettazione del processo come misura di prevenzione del rischio di corruzione.

Valutazione: La valutazione individuale dell'apprendimento sarà effettuata al termine del Corso di formazione, mediante una prova scritta individuale (Domande a risposta aperta e/o Test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

3. Corso "L'anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici" - (durata: 6 ore)

Obiettivo: far conoscere a tutti i soggetti coinvolti nel processo delle acquisizioni di lavori, servizi e forniture le numerose disposizioni in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione; la finalità del percorso formativo proposto è quella di far superare la visione meramente adempimentale di tali obblighi, trasformandoli piuttosto in opportunità per sviluppare procedure di acquisto sempre più efficaci ed efficienti.

Partecipanti: tutti i RUP di Ateneo, personale amministrativo che opera nei centri di costo. Direttori di Dipartimento.

Percorso formativo:

- Analisi del processo di acquisto e indicazioni operative secondo le direttive contenute nel piano nazionale anticorruzione;
- Anomalie delle singole fasi del processo di acquisto, indicatori di efficienza, efficacia ed economicità e creazione di un cruscotto per il monitoraggio continuo;
- Adempimenti sulla trasparenza e sulla prevenzione della corruzione alla luce della nuova normativa sugli appalti pubblici;
- Il supporto dei sistemi informativi nella gestione degli adempimenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Valutazione: la valutazione individuale dell'apprendimento sarà effettuata al termine del corso di formazione, mediante una prova scritta individuale (domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

4. Corso: "Concorsi e prove selettive per l'Assunzione del personale e Progressioni di carriera - Area generale di rischio corruttivo" (6 ore)

Obiettivo: Fornire ai partecipanti l'occasione per riflettere insieme sulle diverse tipologie di reclutamento del personale, esaminando le fasi del processo con particolare attenzione ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Esaminare i processi per le progressioni economiche e di carriera con attenzione agli aspetti della prevenzione della corruzione e delle necessità di trasparenza.

Partecipanti: personale degli Uffici che si occupano di concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera: Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Ufficio risorse umane e relazioni sindacali, Ufficio amministrazione personale docente, Segreterie amministrative dei dipartimenti, i Direttori di dipartimento e altro personale docente che si occupa della materia oggetto del corso.

Percorso formativo:

- “Fonti normative e Regolamenti interni”
Fonti normative e giurisprudenza. La potestà regolamentare delle singole amministrazioni e i relativi limiti. La normativa anticorruzione e le determinazioni ANAC. Le previsioni obbligatorie del piano per la prevenzione della corruzione.
- “Il reclutamento”
Illustrazione delle diverse tipologie di reclutamento (concorso, richieste numeriche agli uffici per l'impiego, ecc.) con particolare attenzione ai vari tipi di concorso (per esame, per titoli, misto, corso-concorso, pubblico, riservato). Esame delle fasi propedeutiche al reclutamenti (i riassetto organizzativi, le piante organiche, la programmazione triennale, i limiti al turnover e alle assunzioni). La mobilità volontaria e coattiva del personale. Le assunzioni obbligatorie
- “Procedimento concorsuale: dalla domanda alla graduatoria”
Le fasi del procedimento concorsuale con particolare attenzione alla fase della selezione e all'approvazione della graduatoria. Le commissioni esaminatrici (composizione e modalità di funzionamento; gli adempimenti preliminari; verbalizzazioni; modalità di correzione e valutazione delle prove e dei titoli; il ruolo del segretario della commissione). Strumenti della tutela cautelare con particolare riguardo alle esclusioni, alla ripetizione delle prove d'esame e alla ricusazione della commissione. Il diritto di accesso agli atti concorsuali.
- “Le progressioni verticali ed orizzontali: aspetti sostanziali e processuali”
La valorizzazione del merito: mansioni, progressioni professionali e altri strumenti premiali.

Valutazione: La valutazione individuale dell'apprendimento sarà effettuata al termine del Corso di formazione, mediante una prova scritta individuale (Domande a risposta aperta e/o Test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

5. Corso “Gli incarichi professionali nelle Università – obblighi di trasparenza” (4 ore)

Obiettivo: L'affidamento di incarichi a soggetti esterni alla P.A. è da sempre oggetto di particolare attenzione da parte del legislatore e della Magistrature contabile, con l'introduzione di particolari vincoli all'azione degli Enti e specifici obblighi di trasparenza. Obiettivo del corso è quello di approfondire i presupposti e i limiti per l'affidamento di incarichi professionali, con particolare attenzione al regime delle responsabilità e agli obblighi di trasparenza.

Partecipanti: personale degli uffici e delle strutture che conferiscono incarichi professionali.

Percorso formativo:

- “Attuale regime degli incarichi professionali nelle P.A. e Regolamentazione interna”
Illustrazione della normativa di riferimento e dei regolamenti interni.
- “Le differenze tra professionisti incaricati e i rapporti di lavoro parasubordinati”
Il superamento delle co.co.co. e dei lavoratori a progetto previsto dal d.lgs. 81/2015
- “Il conferimento di incarichi come area generale di rischio corruttivo”

Illustrazione della normativa di settore e delle previsioni obbligatorie descritte nel Piano per la prevenzione della corruzione.

- “Gli obblighi di trasparenza degli incarichi professionali”

Illustrazione degli obblighi previsti dal d.lgs. 33/2013. La pubblicazione sul sito web istituzionale dei dati come requisito di efficacia.

Valutazione: La valutazione individuale dell’apprendimento sarà effettuata al termine del corso di formazione, mediante una prova scritta individuale (domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

6. Corso “L’area Didattica come area di rischi corruttivo: azioni e comportamenti per prevenire il rischio corruttivo” (8 ore)

Obiettivo: attraverso l’analisi dei principali aspetti della normativa su anticorruzione e trasparenza e della responsabilità morale nell’amministrare la *res pubblica*, il corso si propone di diffondere la cultura della trasparenza, dell’integrità e della legalità favorendo un cambiamento di approccio al lavoro.

Si vuole ottenere in ciascun dipendente un cambiamento culturale che gli permetta di percepire gli adempimenti che è chiamato ad assolvere per una maggiore trasparenza non come un carico di lavoro aggiuntivo, ma come elementi essenziali per un miglior servizio agli studenti.

Partecipanti: personale degli uffici dell’Area servizi agli studenti

Percorso formativo: Il percorso si articolerà in 4 moduli didattici, ognuno di due ore, in cui docenti dell’Ateneo ed esperti del mondo delle professioni creeranno momenti di approfondimento e di dibattito sui principali aspetti della normativa in tema di anticorruzione e trasparenza e la sua applicazione nell’area della didattica. Particolare attenzione sarà riservata alla considerazione dell’“Area didattica” come area di rischio nel Piano di prevenzione della corruzione dell’Ateneo.

Valutazione: la valutazione individuale dell’apprendimento sarà effettuata mediante una prova scritta individuale (domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

7. Corso “L’anticorruzione e la trasparenza nei Lavori pubblici e Grandi opere”

Obiettivo: l’emanazione delle prime Linee guida A.N.AC. e dei Decreti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti (MIT) pone l’esigenza di allineare le procedure e gli atti, sia nella fase di affidamento che nella fase di esecuzione, alle puntuali indicazioni operative emanate dall’Autorità e dal Ministero delle Infrastrutture. L’obiettivo del corso, quindi, è quello di fornire al personale che opera nel settore gli strumenti operativi per la corretta gestione delle diverse fasi dell’appalto, con particolare riguardo alla gara e all’esecuzione.

Partecipanti: personale dell’Ufficio tecnico

Percorso formativo:

- Gli appalti pubblici dopo la legge di bilancio 2017, le linee guida A.N.AC. e gli altri provvedimenti attuativi del d.lgs. 50/2016.
- Come gestire le diverse fasi dell’appalto, impostare le procedure di gara e curare la fase di esecuzione: il RUP, la Commissione, il Direttore dell’esecuzione (DEC) e il Direttore dei lavori (DL).
- Gli Obblighi di trasparenza come momento fondamentale della procedura di appalto.

Valutazione: la valutazione individuale dell’apprendimento sarà effettuata mediante una prova scritta individuale (domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

8. Corso “Area di rischio “Ricerca”: la gestione amministrativo-contabile dei progetti”

Obiettivo: Le attività di gestione e rendicontazione, che seguono alle fasi progettuali e di negoziazione, dei progetti di ricerca sono molto delicate perché incidono direttamente sul finanziamento. Per evitare rilievi, contestazioni formali e non mettere a rischio la sovvenzione, è perciò indispensabile disporre di un preciso quadro di riferimento di norme e di buone prassi di rendicontazione proprie dei progetti di ricerca. L'obiettivo principale che il corso si propone è quello offrire ai partecipanti un sistema di conoscenze teoriche e tecniche, nonché le metodologie e gli strumenti per la corretta gestione contabile e amministrativa di progetti complessi di ricerca.

Partecipanti: personale delle segreterie amministrative dei dipartimenti, altro personale che si occupa della gestione amministrativo contabile dei progetti di ricerca.

Percorso formativo:

- Illustrazione della normativa di settore.
- Approfondimento della fase di esecuzione e di rendicontazione dei progetti di ricerca, con riferimento alla eleggibilità dei costi e agli adempimenti amministrativi e gestionali legati allo svolgimento delle attività del progetto.
- Approfondimento delle fasi di audit amministrativo contabile dei progetti di ricerca.

Valutazione: la valutazione individuale dell'apprendimento sarà effettuata mediante una prova scritta individuale (domande a risposta aperta e/o test a risposta multipla) sugli argomenti trattati.

Pianificazione dei corsi:

Anno 2016:

- due corsi nell'ambito della formazione di livello generale:
 - *“Trasparenza, Integrità, Legalità”* rivolto ai responsabili di ufficio/struttura e ai responsabili del procedimento di pubblicazione (mese di giugno),
 - *“Anticorruzione e Trasparenza: aspetti fondamentali del pubblico agire quotidiano”* rivolto a tutto il personale tecnico e amministrativo (mese di novembre);
- due corsi nell'ambito della formazione di livello specifico:
 - *“L'anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici”* rivolto principalmente ai Responsabili unici del procedimento di acquisto (RUP) (mese di aprile),
 - *“Gli incarichi professionali nelle Università – obblighi di trasparenza”*, rivolto al personale degli uffici e delle strutture che conferiscono incarichi professionali (mese di novembre).

Anno 2017

- Realizzare tre corsi nell'ambito della formazione di livello generale.

L'obiettivo è formare il 30% del personale tecnico e amministrativo.

- Realizzare n. 3 corsi nell'ambito della formazione di livello specialistico

Proseguirà la formazione di livello specifico con particolare attenzione alle aree che, in base al processo di revisione del PTPC, risultano a rischio alto e medio. In base a quanto emerso dal Piano 2017-2019 saranno organizzati i corsi:

- “L’area Didattica come area di rischi corruttivo: azioni e comportamenti per prevenire il rischio corruttivo”,
- “L’anticorruzione e la trasparenza nei Lavori pubblici e Grandi opere”
- “Area di rischio “Ricerca”: la gestione amministrativo-contabile dei progetti”.

Anno 2018

- Realizzare tre corsi nell’ambito della formazione di livello generale.

L’obiettivo è formare il 30% del personale tecnico e amministrativo.

- Realizzare n. 3 corsi nell’ambito della formazione di livello specialistico

La formazione di livello specifico proseguirà con la realizzazione degli ultimi tre corsi di livello specialistico descritti nella parte iniziale del presente programma:

- “Concorsi e prove selettive per l’Assunzione del personale e Progressioni di carriera - Area generale di rischio corruttivo”,
- “Analisi e gestione del rischio corruzione”,
- “La Mappatura dei processi organizzativi e l’individuazione del rischio di corruzione”.

Allegato n. 3



**CICLO ACQUISTI
AS IS**

<i>versione: 1.0</i>	<i>Modulo: processi SI EVOLVE</i>	<i>Data creazione 10/08/2016</i>
		<i>Data aggiornamento:</i>
<i>Posizione: nuvola.unisi/Si Evolve/Processi/ Ciclo acquisti</i>		
<i>Estensori: E. Brighi, M. Centini</i>		

INDICE

1. ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO

2. ATTORI

3. MODELLO BPMN

3.1 – Il processo relativo alle acquisizioni

3.1.1 - “acquisizioni di interesse generale” a tutte le strutture dell’Ateneo

3.1.2 - “acquisizioni di interesse specifico” per le attività delle strutture afferenti all’amministrazione centrale

3.1.3 - “acquisizioni di carattere scientifico” dei dipartimenti

3.2 – Sottoprocesso - Determinazione a contrarre

3.2.1 - Determinazione a contrarre per le acquisizioni dei dipartimenti

3.3 Sottoprocesso - Scelta del contraente

–procedura aperta

–procedura negoziata tradizionale

–procedura negoziata elettronica

–affidamento diretto tradizionale

–affidamento diretto tramite mercato elettronico

–richiesta di offerta sul mercato elettronico

4. RELAZIONE TRA PROCESSI E SOTTOPROCESSI

5. INPUT E OUTPUT

6. RISCHI

7. CRITICITÀ ATTUALI IN TERMINI DI EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ E INTRODUZIONE ALLE INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO

7.1 – Acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale

7.2 – Processo acquisti generale di Ateneo

8. ANALISI SWOT

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - ORDINI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATI NELL’ANNO 2015

ALLEGATO 2 - STIMA DEI COSTI E DEI TEMPI PER LE PIÙ DIFFUSE PROCEDURE DI SOURCING

ALLEGATO 3 – FASE DEL SOURCING: ANALISI PER CPV

1. Attuale assetto organizzativo

Nell'Università di Siena sono attualmente presenti sedici centri autonomi di gestione:

- quindici dipartimenti che possono autonomamente gestire le acquisizioni relative alle attività di didattica e ricerca tramite l'utilizzo di risorse derivanti da progetti di ricerca, fondi di funzionamento e altri finanziamenti esterni.
- l'amministrazione centrale, costituita da 30 unità amministrative dotate di budget, 4 delle quali provvedono agli acquisti generali necessari a tutte le strutture dell'ateneo.

Tutte le sopra richiamate strutture sono distribuite in 34 edifici collocati nella città di Siena, Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

2. Attori

Nel processo delle acquisizioni il ruolo centrale è assunto dal Responsabile unico del procedimento (RUP) che gestisce il ciclo degli approvvigionamenti dalla loro programmazione alla liquidazione del corrispettivo dovuto al fornitore, tranne casi particolari in cui – per acquisti specifici – viene affiancato da altre figure.

Nell'università tali peculiarità, specialmente nell'ambito scientifico, costituiscono la norma perché si tratta di un ente dove coesistono e collaborano figure proprie del mondo accademico (personale docente) e del mondo amministrativo, ragione per cui, frequentemente, i RUP (ruolo rigorosamente ricoperto da funzionari amministrativi come impone la legge) non detengono il budget né la competenza tecnica per gestire integralmente sia la delicata fase di scelta del contraente che quella relativa all'esecuzione del contratto. Fatta questa premessa, di seguito vengono illustrati i principali attori che partecipano al processo acquisti:

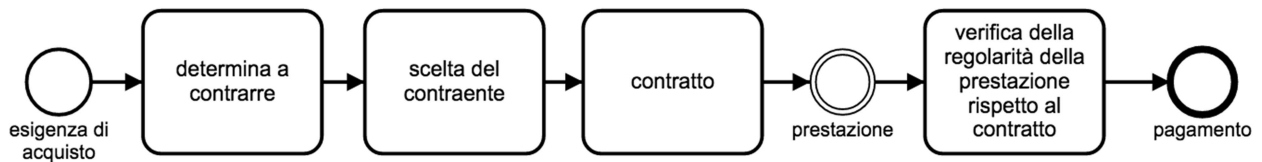
RUP:	<p>funzionario amministrativo che assume la responsabilità del procedimento di scelta del contraente e ha la rappresentanza verso l'esterno sottoscrivendo i contratti di valore fino a € 40.000,00, oltre IVA. In ragione del ruolo ricoperto è il soggetto deputato all'applicazione delle penali in caso di inadempimento da parte del fornitore.</p> <p>Trattandosi di una funzione amministrativa, nei dipartimenti il RUP coincide con il responsabile amministrativo della struttura.</p> <p>Nell'amministrazione centrale, al momento, sono stati individuati 11 RUP le cui competenze sono ripartite per settore merceologico o per unità operativa (in considerazione delle specificità che le contraddistinguono):</p> <ol style="list-style-type: none"> a) responsabile dell'Ufficio tecnico (UT): per i lavori; b) responsabile della Divisione Coordinamento Sistema Bibliotecario (SBA): per le acquisizioni relative al patrimonio librario; c) responsabile del Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica: per le acquisizioni relative ai software; d) responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio: per le acquisizioni di beni e servizi: per le acquisizioni di tutti gli altri beni e servizi; e) responsabile del Presidio di San Miniato: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie ai laboratori didattici del polo scientifico; f) responsabile amministrativo del Santa Chiara Lab: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie alle attività che vengono svolte in tale struttura; g) i direttori dei 5 Centri servizi di Ateneo: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie alle attività dei centri. <p>I RUP di cui alle lettere a) b), c) e d) provvedono altresì – nell'ambito delle loro competenze - alle acquisizioni di carattere generale a servizio di tutte le strutture dell'Ateneo.</p>
Titolare dei fondi /	è il responsabile dei fondi di budget; di solito coincide con il soggetto che

Unità amministrativa titolare di budget:	manifesta l'esigenza di acquisto e che ha la competenza tecnica per descrivere le caratteristiche del bene e servizio oggetto dell'acquisizione; per tali motivi tale figura assume la qualifica di "responsabile tecnico-scientifico" e di "direttore esecutivo del contratto" incaricato di sovrintendere all'esecuzione del contratto e di rilasciare la dichiarazione di "collaudo" o di "regolare esecuzione della prestazione". Nei dipartimenti, di solito, tale figura è assunta dal personale docente, mentre nell'amministrazione centrale dai responsabili delle unità amministrative dotate di budget.
Divisione ragioneria:	unica struttura in tutto l'Ateneo deputata a emettere l'ordinativo di pagamento a conclusione del processo relativo all'acquisizione
Operatore economico	soggetto che offre sul mercato la realizzazione di lavori o la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi; ai sensi dell'art. 3, co. 1, lett. p) del d.lgs. 50/16 che può essere sia un persona fisica che giuridica, un ente pubblico o un raggruppamento di tali persone o enti.

3. Modello BPMN

3.1 – Il processo relativo alle acquisizioni

Il processo relativo alle acquisizioni è relativamente molto semplice e lineare. Di seguito è riportata la sequenza delle fasi di cui è composto secondo quanto previsto dalla normativa nazionale di riferimento (d.lgs. 50/2016)



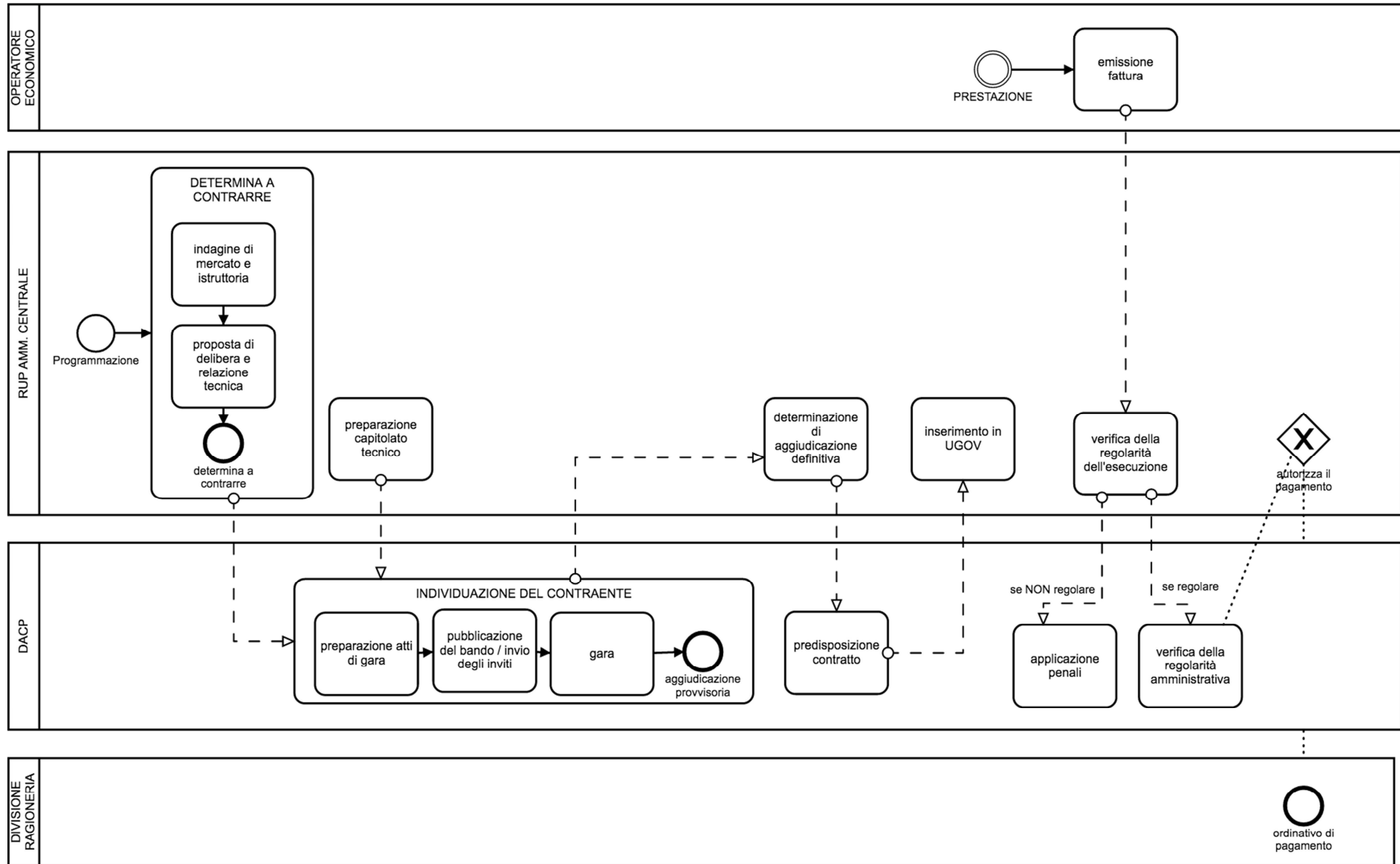
Nel caso degli acquisti dell'Università di Siena il modello diventa molto più complesso e articolato perché nel processo subentrano diversi soggetti ognuno dei quali competente e/o responsabile per una determinata fase.

In particolare, per quanto riguarda lo stato dell'arte del ciclo acquisti nell'Università di Siena occorre specificare le diverse modalità in cui si articola il processo:

- a) per le "acquisizioni di interesse generale" a tutte le strutture dell'Ateneo (pulizie, portierato, sistemi informativi, abbonamenti a riviste scientifiche, forniture di cancelleria, di materiale igienico-sanitario, etc.);
- b) per le "acquisizioni di interesse specifico" per le attività delle strutture afferenti all'amministrazione centrale (es. servizi fotografici, servizi di stampa di diplomi e libretti, servizi formativi, etc.);
- c) per le acquisizioni di carattere scientifico necessarie per le attività dei laboratori di didattica e di ricerca condotte nei Dipartimenti.

Nelle pagine seguenti sono riportati i modelli per ognuna delle tre declinazioni sopra richiamate.

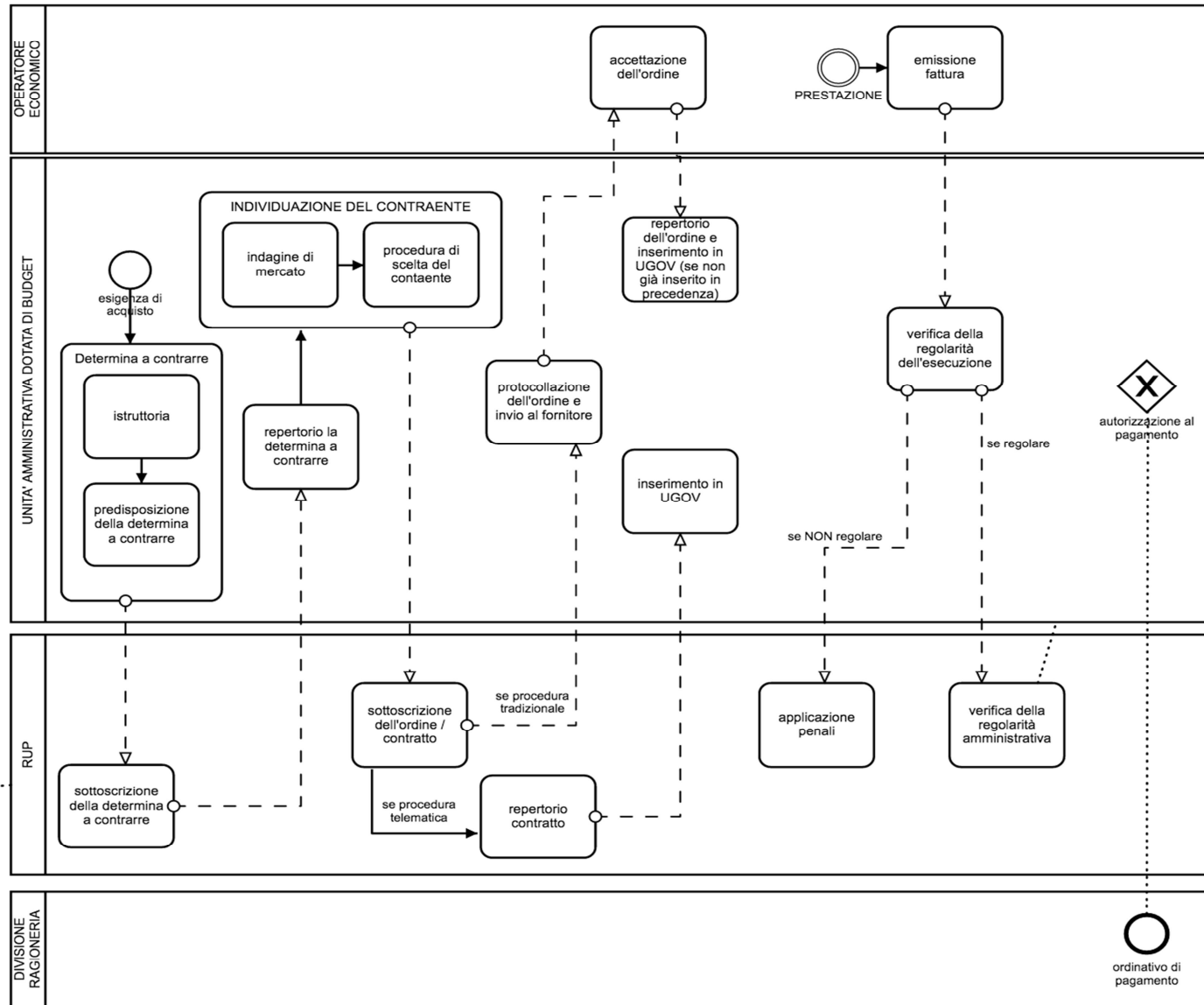
3.1.1 - “acquisizioni di interesse generale” a tutte le strutture dell’Ateneo



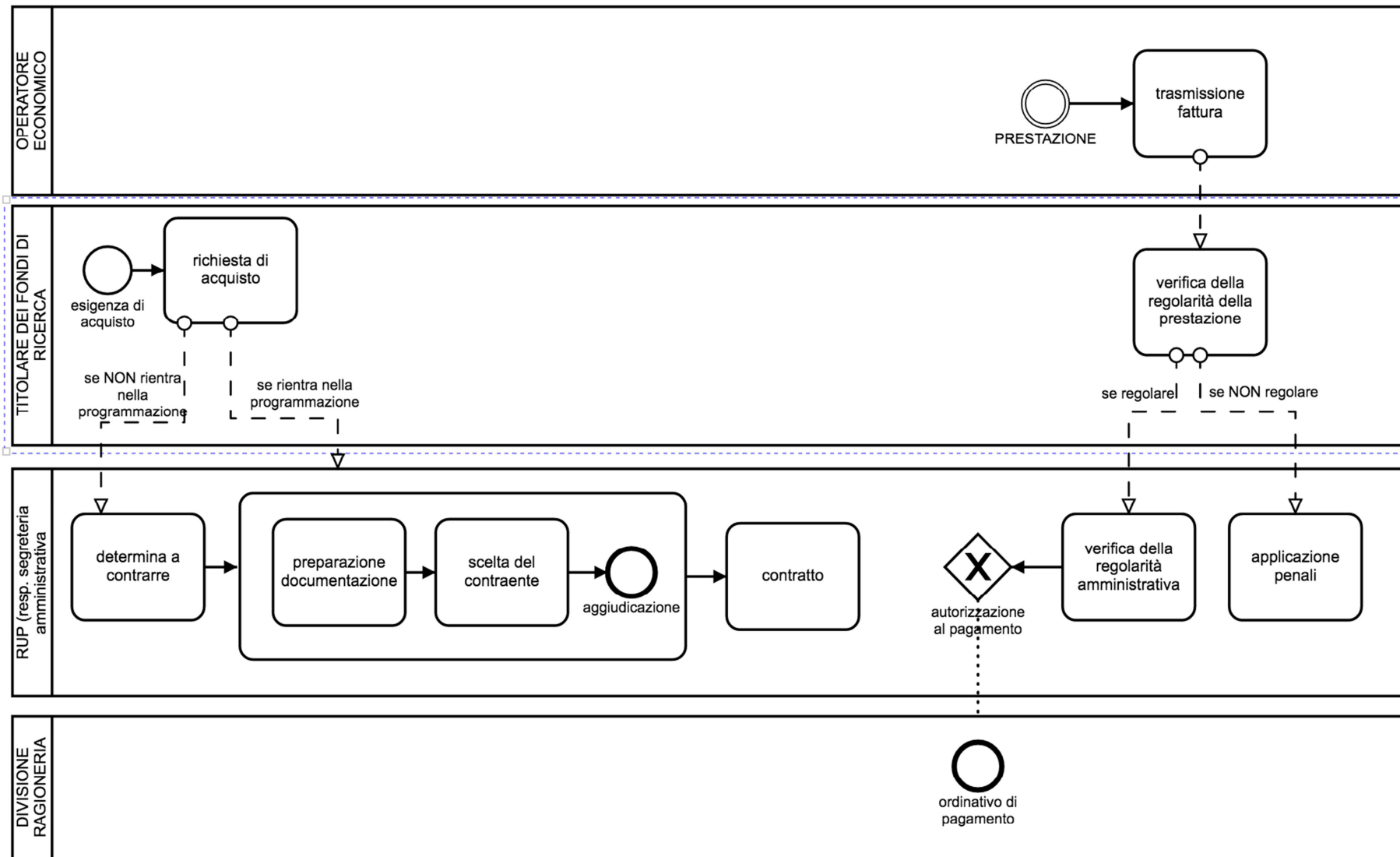
3.1.2 - "acquisizioni di interesse specifico" per le attività delle strutture afferenti all'amministrazione centrale

(0, 0) +

DACP: servizi e forniture
SBA: patrimonio librario
SRSSI: software



3.1.3 - acquisizioni di carattere scientifico dei dipartimenti



Al fine di comprendere la complessità del processo acquisti è necessario altresì esaminare due ulteriori processi che si inseriscono in quello principale, ovverosia quello relativo alla “determinazione a contrarre” e quello relativo alla “scelta del contraente”; tali sottoprocessi assumono una posizione di particolare rilievo nel ciclo acquisti perché possono comportare profili di responsabilità sia a livello amministrativo che penale, il tutto reso più complesso perché le varie attività che li compongono sono talvolta ripartite tra più strutture.

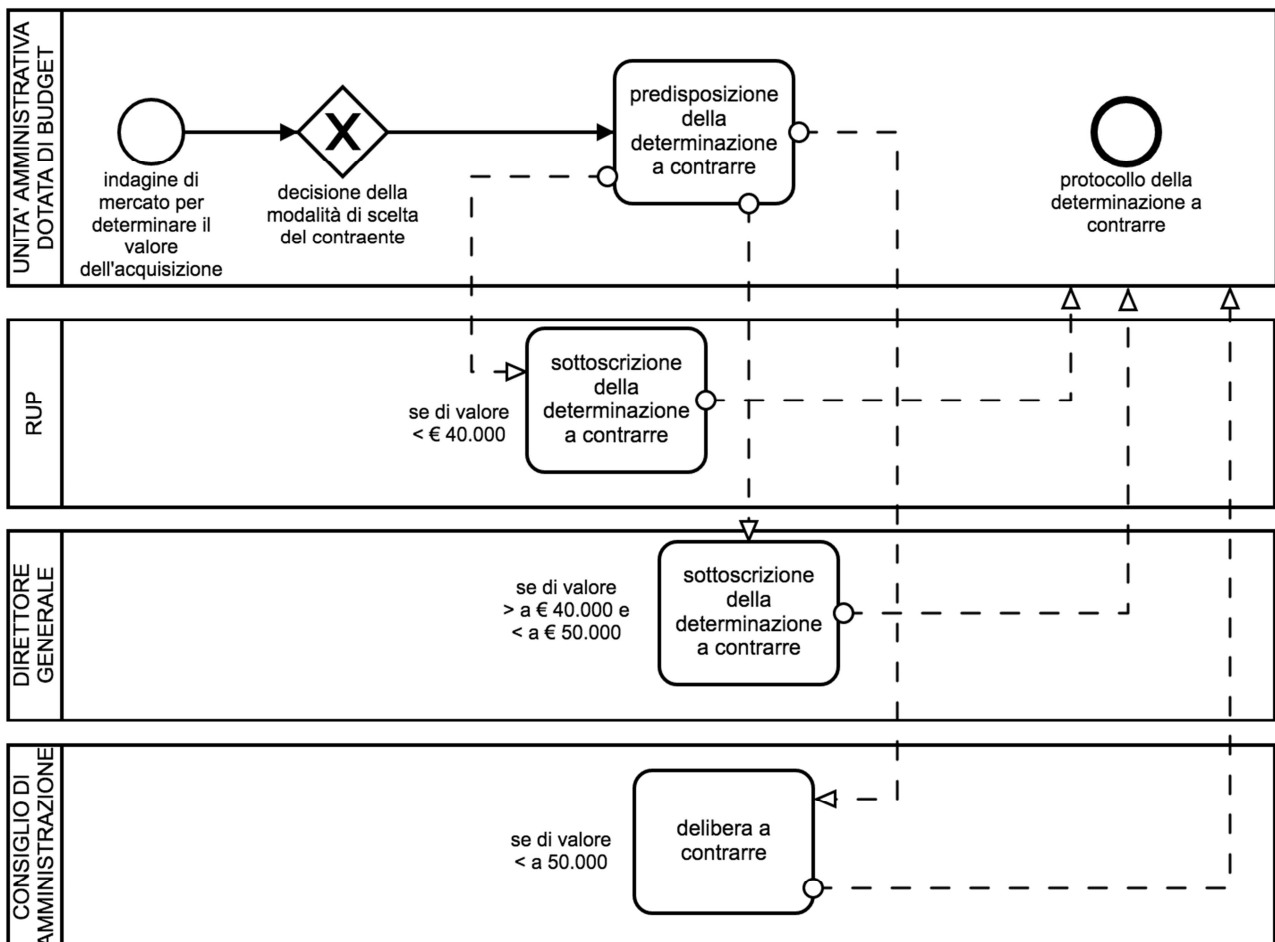
3.2 – Sottoprocesso - Determinazione a contrarre

La determinazione a contrarre è l’atto autorizzatorio dell’acquisizione ed esplicita:

- a) l’esigenza da soddisfare tramite l’acquisizione;
- b) le modalità di scelta del contraente;
- c) i fondi su cui saranno imputati i costi dell’acquisizione.

La determinazione a contrarre è un provvedimento di competenza della funzione amministrativa (di solito di un dirigente, e, in caso di assenza, di un funzionario che riveste la funzione apicale di una unità organizzativa). Nell’Università di Siena la definizione della determinazione a contrarre differisce a seconda che attenga ad acquisti dell’amministrazione centrale o dei dipartimenti e a seconda del valore dell’acquisizione.

Determinazione a contrarre per le acquisizioni dell’amministrazione centrale



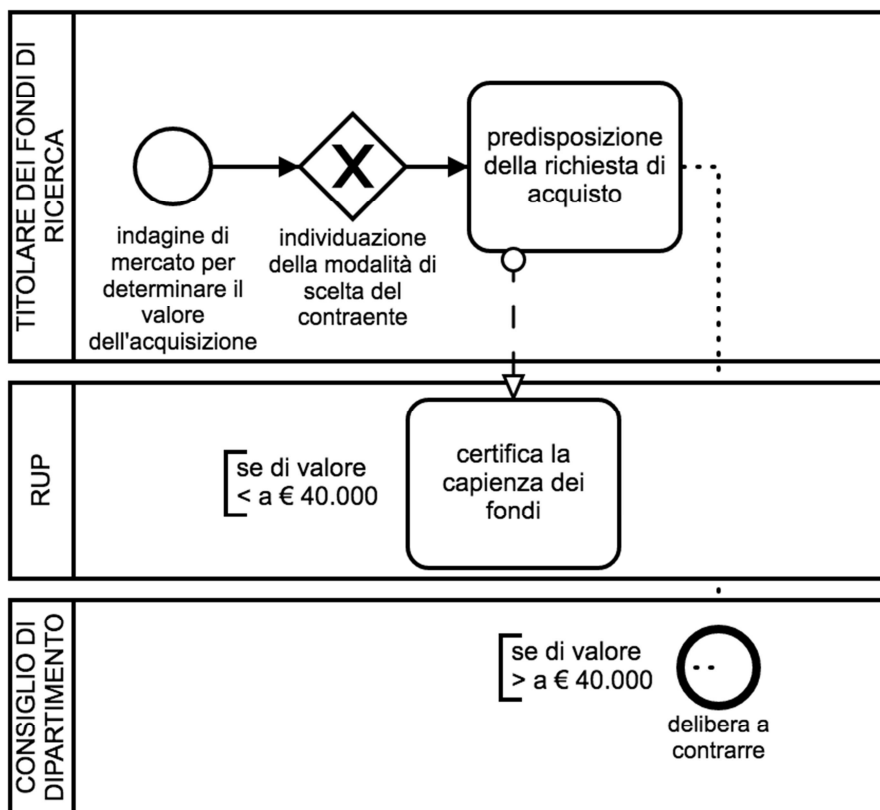
3.2.1 - Determinazione a contrarre per le acquisizioni dei dipartimenti

Nei Dipartimenti il processo degli acquisti prende avvio con la “richiesta di acquisto” da parte del titolare di fondi di ricerca, il quale in detto documento attesta:

- l’esigenza da soddisfare tramite l’acquisizione;
- le modalità di scelta del contraente (es. se esiste o meno il bene/servizio di interesse o se è presente un “equivalente” sul mercato elettronico può essere affermato solo dal soggetto dotato delle competenze necessarie per valutare le caratteristiche tecnico-scientifiche dei prodotti messi in commercio);
- i fondi di ricerca su cui graveranno le acquisizioni.

Il responsabile amministrativo del dipartimento (RUP) controfirma quest’ultima parte per certificare la copertura del costo da sostenere.

In considerazione di quanto sopra, si evidenzia che, di fatto, la “richiesta di acquisto” da parte del titolare dei fondi contiene tutte le informazioni che devono essere contemplate dalla “determinazione a contrarre” e, pertanto, al fine della semplificazione amministrativa, almeno per le acquisizioni di valore inferiore a € 40.000, si evita la duplicazione del provvedimento.



! La principale criticità di questo procedimento è rinvenibile nella circostanza che per le acquisizioni di valore inferiore a € 40.000 (nei dipartimenti, tali acquisti costituiscono la quasi totalità), il processo non termina con un provvedimento amministrativo registrabile (tramite protocollo o repertorio), circostanza rilevante, oltre che per la certezza del documento, anche per gli adempimenti richiesti dalla normativa sulla trasparenza (cfr. art. 23, d.lgs. 33/2013, che richiede che per ogni acquisizione venga pubblicato a cadenza semestrale un elenco descrittivo dei provvedimenti dagli organi di indirizzo politico e dai dirigenti con

particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di scelta del contraente, anche con riferimento alle modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti di cui al d.lgs. 50/2016).

3.3 – Sottoprocesso – Scelta del contraente

La procedura per la scelta del contraente costituisce la fase del processo acquisti che risulta più complessa e meritevole di attenzione e, non a caso, è disciplinata nel dettaglio da normativa nazionale di derivazione europea e da numerose linee guida, atti di indirizzo, circolari, etc. in continua evoluzione. Tanta attenzione discende dal fatto che una scorretta procedura di scelta del contraente può portare alla violazione di importanti principi che regolano il mercato, come la libera concorrenza, l'economicità, l'efficacia, l'imparzialità, la parità di trattamento, la trasparenza, la tutela dell'ambiente, etc. che devono invece essere garantiti da amministrazioni che gestiscono fondi pubblici (cfr. art. 4 del d.lgs. 50/2016). Conseguentemente la procedura ordinaria per la scelta del contraente è quella "aperta", ovvero sia la gara europea a cui tutti gli Operatori economici presenti nel mercato comunitario possono presentare un'offerta in risposta a un bando pubblico. Tuttavia per acquisizioni di valore contenuto viene data la possibilità di individuare il contraente tramite procedure più semplici e veloci; di seguito è riportato uno schema riepilogativo delle procedure di *sourcing* previste dalla legge:

acquisizioni di valore superiore alla soglia comunitaria: $\geq \text{€ } 209.000$ per i servizi e le forniture $\geq \text{€ } 1.000.000$ per i lavori	procedura aperta (= gara europea)
acquisizioni di lavori di valore: $\geq \text{€ } 150.000$ fino a $\text{€ } 999.999,99$	procedura negoziata, previa consultazione di almeno 10 Operatori economici
acquisizioni di valore: $\geq \text{€ } 40.000$ fino a $\text{€ } 208.999,99$ per i servizi e le forniture $\geq \text{€ } 40.000$ fino a $\text{€ } 149.999,99$ per i lavori	procedura negoziata, previa consultazione di almeno 5 Operatori economici
acquisizioni di valore fino a $\text{€ } 40.000$	affidamento diretto adeguatamente motivato

In casi eccezionali è possibile procedere attraverso procedure negoziate senza previa pubblicazione di bando; tale modalità è ammessa nei casi tassativamente previsti dall'art. 63 del d.lgs. 50/16, tra i quali vi rientrano le ragioni di natura tecnica per cui è possibile affidare la prestazione a un unico operatore determinato. Una simile procedura, derogando ai principi fondamentali del codice come sopra riportati, richiede una maggiore pubblicità e trasparenza e una motivazione ben circostanziata che deve essere:

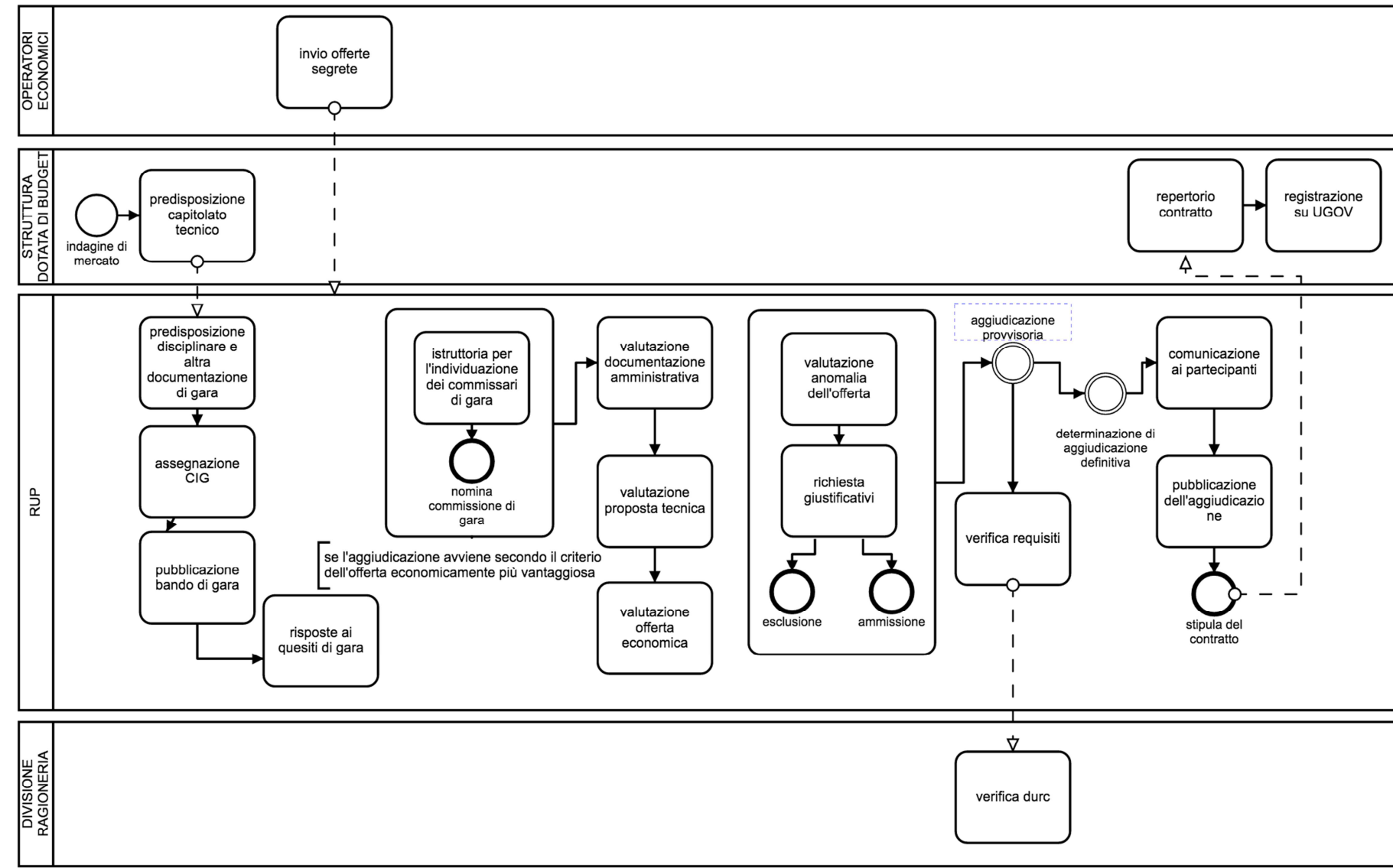
- riportata nella determinazione a contrarre;
- pubblicata sul portale dell'Ateneo;
- comunicata all'Autorità Nazionale per l'Anticorruzione (ANAC).

Di seguito è riportata la modellizzazione delle procedure di scelta del contraente tramite

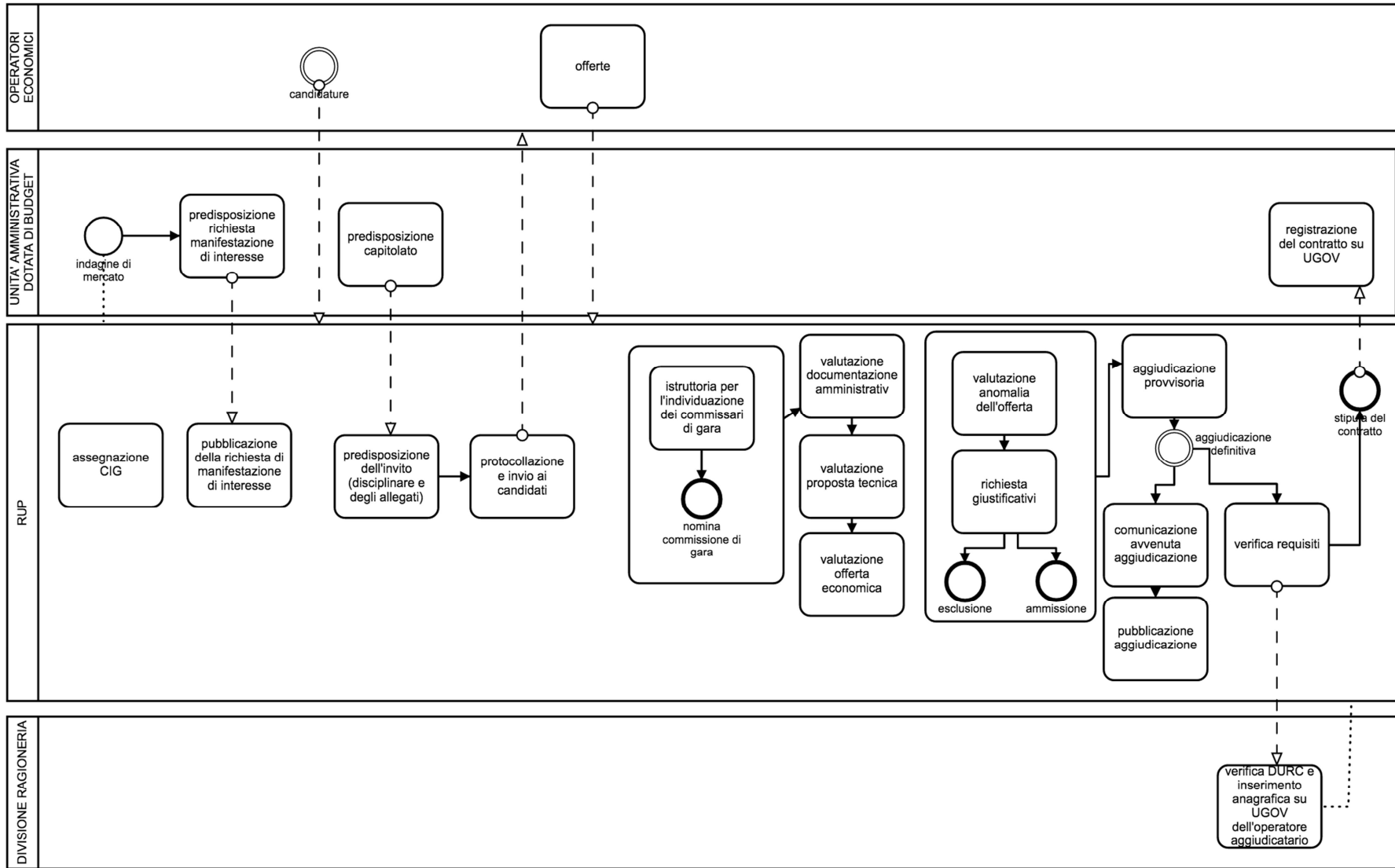
- a) procedura aperta;
- b) procedura negoziata
- c) affidamento diretto

Per le procedure di cui alle lettere b) e c) viene anche rappresentata la procedura tramite il ricorso al mercato elettronico (l'obbligo del ricorso alla piattaforma elettronica sussiste solo per le acquisizioni di servizi e fornitore di valore inferiore a € 209.000,00 e solo nel caso in cui il metaprodotto di interesse sia rinvenibile nei cataloghi elettronici; per completezza viene rappresentata anche la procedura di "richiesta di offerta sul mercato elettronico").

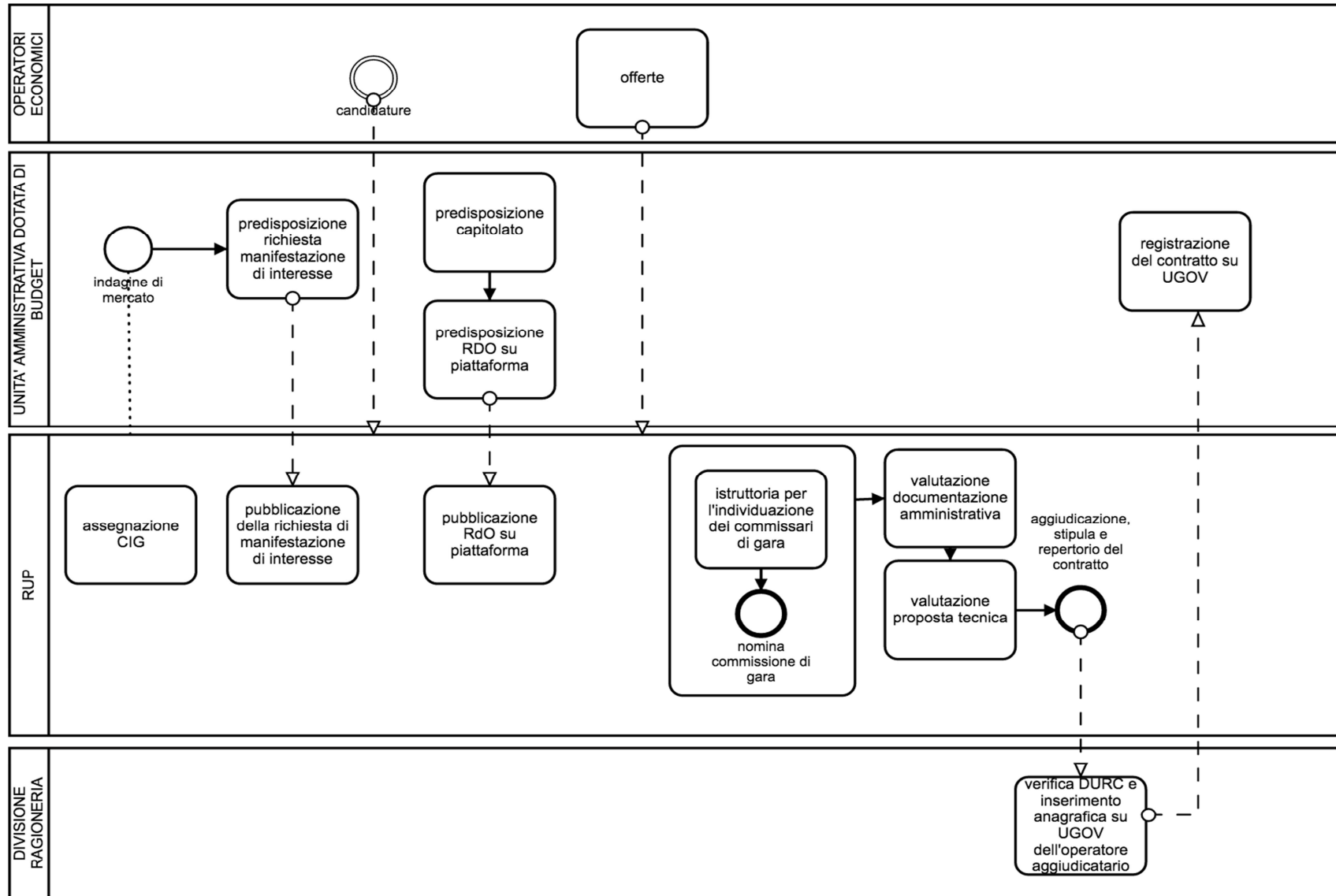
Procedura aperta



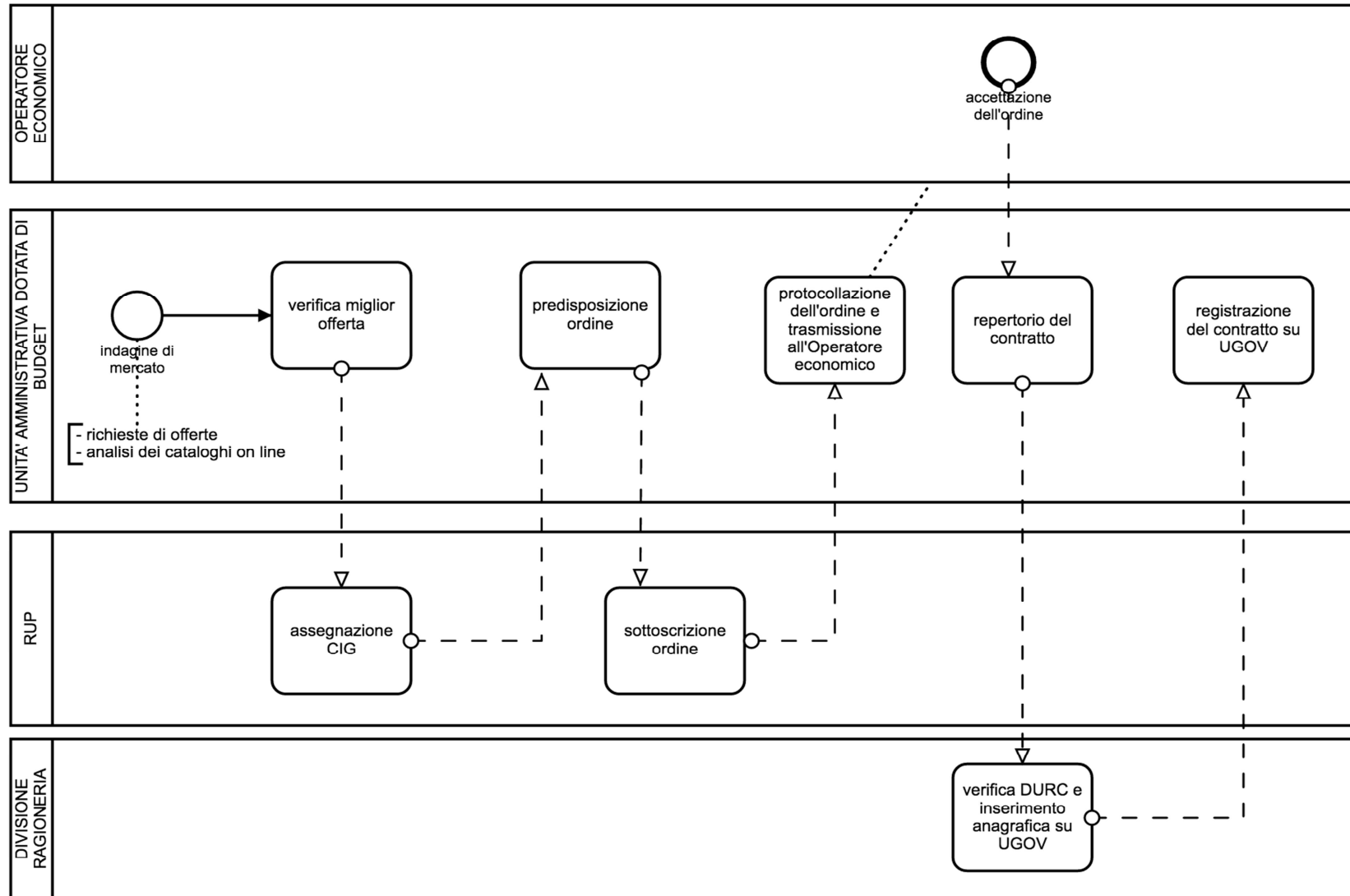
Procedura negoziata tradizionale



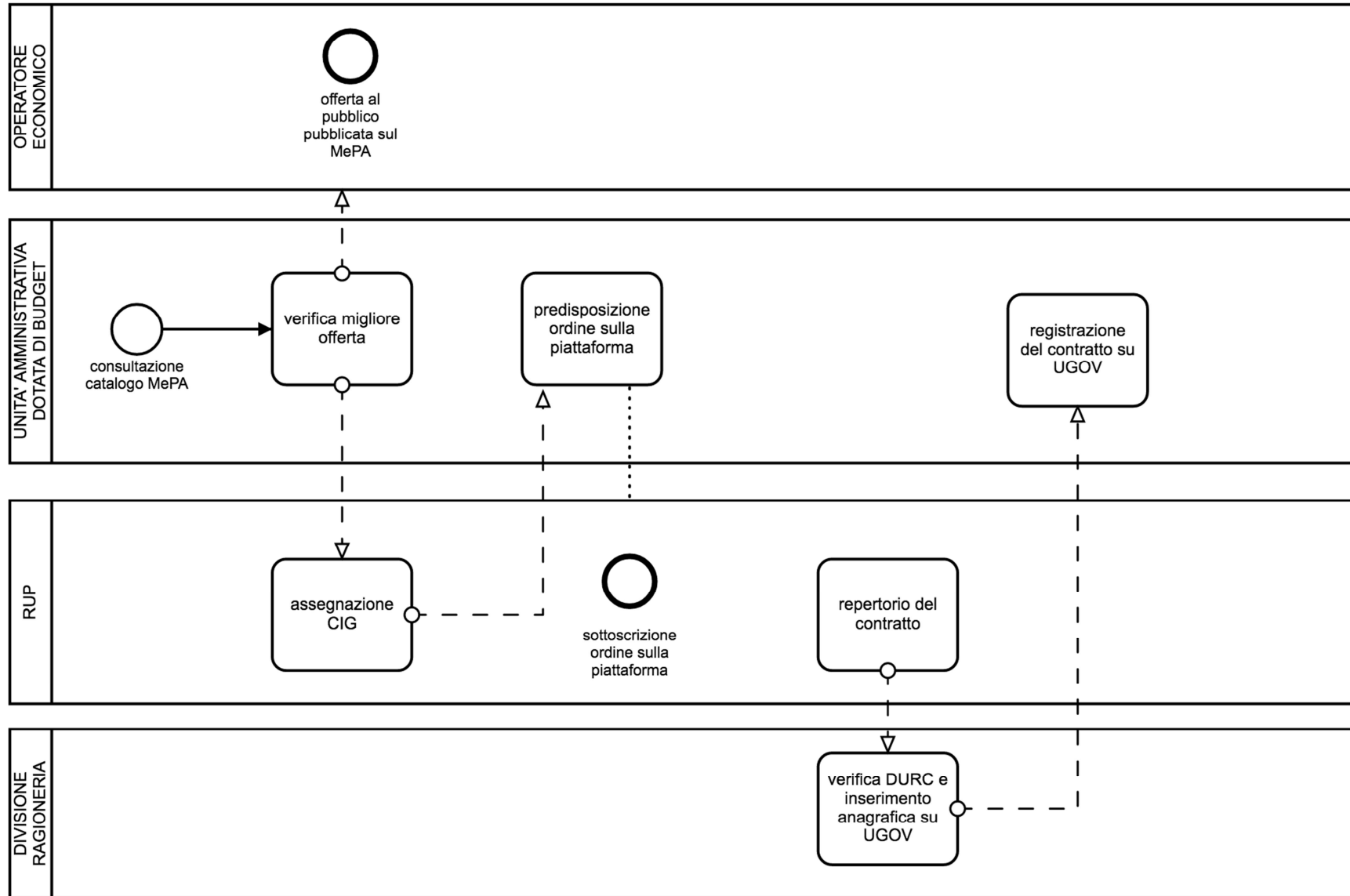
Procedura negoziata elettronica



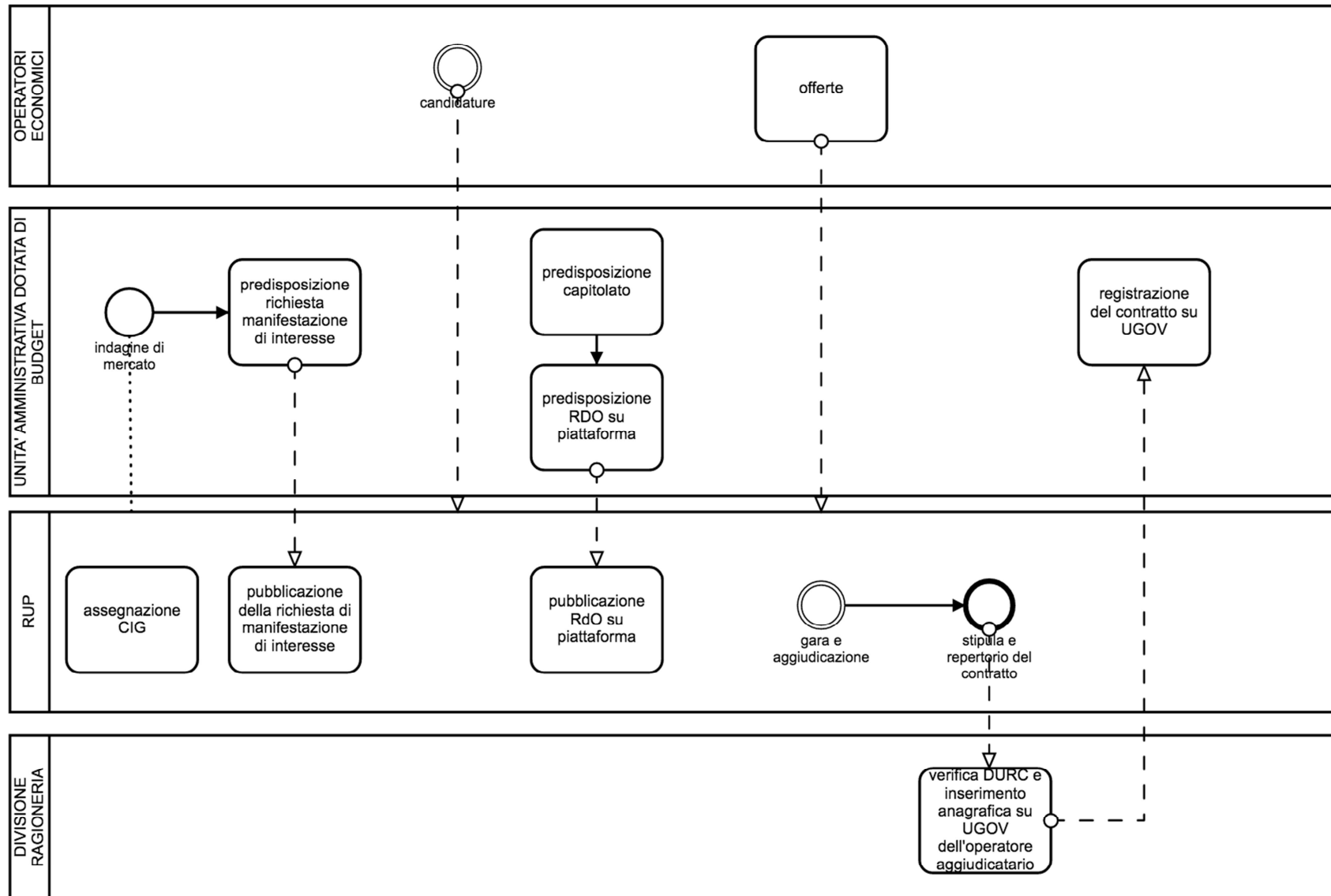
Affidamento diretto tradizionale



Affidamento diretto tramite mercato elettronico



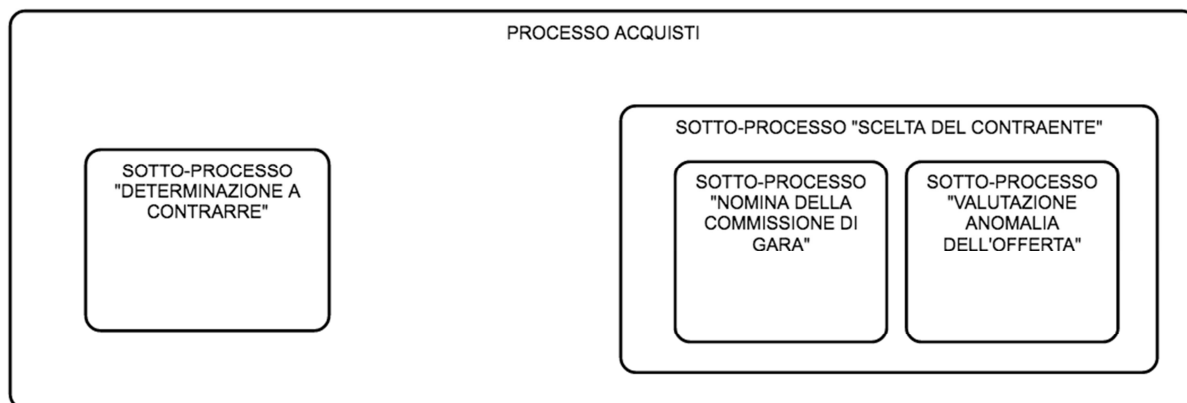
Richiesta di offerta sul mercato elettronico



4. Relazioni tra processi e sottoprocessi

Il processo relativo alle acquisizioni rientra tra quelli di “supporto” perché la sua funzione è di soddisfare le esigenze di approvvigionamento dell’utenza interna all’Ateneo senese al fine di condurre le attività “primarie” dell’Università, ovverosia le attività di didattica, di ricerca e di c.d. “terza missione”.

Nell’ambito di questo processo si inseriscono due sottoprocessi, quello dedicato alla “determinazione a contrarre” e quello relativo alla “scelta del contraente”, che a loro volta possono ulteriormente articolarsi in altri sottoprocessi (es. la “valutazione dell’offerta anomala” in seno alla “procedura di scelta del contraente”).



Tali sottoprocessi, le cui attività nell’Università di Siena vengono ripartite tra più strutture, hanno *output* definiti e procedure dettagliatamente normate dalla disciplina pubblicista e sono funzionali per il raggiungimento dell’obiettivo generale del processo acquisti.

Nell’occasione preme evidenziare che, almeno per come è strutturato attualmente il processo acquisti nell’Università di Siena, in molti casi (in particolar modo nelle “acquisizioni di interesse specifico per le strutture dell’amministrazione centrale” e nelle “acquisizione di carattere scientifico dei dipartimenti”) le strutture o i soggetti che hanno la responsabilità formale dei procedimenti non coincidono con coloro che di fatto assumono le decisioni. In particolare, i sottoprocessi relativi sia alla “determinazione a contrarre” che alla “scelta del contraente” vengono condotti dai titolari dei fondi, ovverosia da coloro che hanno l’esigenza da soddisfare tramite l’acquisto e dispongono delle competenze tecnico-scientifiche per descrivere o valutare il bene/servizio di interesse, mentre la responsabilità amministrativo-contabile (e, in certi casi, anche penale) è riconducibile sul responsabile unico del procedimento (RUP). Quest’ultima figura è considerata dalla legge il vero dominus del ciclo acquisti e riporta a questi le attività che attengono agli appalti pubblici, dalla programmazione degli acquisti al loro pagamento, prevedendo solo in casi eccezionali la possibilità di un affiancamento di figure tecniche specializzate. Una simile impostazione è probabilmente dovuta al fatto che la maggior parte delle pubbliche amministrazioni è interessata ad acquisizioni di beni/servizi standardizzati e che, pertanto le competenze tecniche possono essere assunte dal RUP. Nel mondo universitario invece, oltre agli acquisti standard (per i quali infatti il RUP coincide con il referente tecnico) le necessità di acquisto attengono alle attività di didattica e ricerca in continuo cambiamento a seconda dei progetti finanziati o dei piani di studio di volta in volta attivati e presuppongono conoscenze specialistiche che è difficile ipotizzare che possano essere ricomprese in un’unica struttura. D’altra parte nemmeno è percorribile la possibilità di ricondurre sul titolare dei fondi la qualifica di RUP, perché essa presuppone una conoscenza specifica e un aggiornamento costante sulla strutturata normativa degli appalti pubblici che è di natura squisitamente amministrativa.

Pertanto, la compresenza nel ciclo acquisti di questa dualità porta spesso a incomprensioni, fraintendimenti e ritardi nella conclusione del processo.

5. Input e output specifici

Processo generale “acquisisti”

Input: esigenza di acquisto

Output: bene/servizio necessario a soddisfare l’esigenza di acquisto

Processo “determinazione a contrarre”

Input: richiesta di acquisto presentata dal titolare dei fondi

Output: autorizzazione a procedere all’acquisizione

Processo “scelta del contraente”

Input: autorizzazione a procedere all’acquisizione

Output: individuazione dell’affidatario

Processo “nomina commissione di gara”

Input: pluralità di offerte da aggiudicare secondo il criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa

Output: nomina dei commissari di gara

Processo “valutazione anomalia dell’offerta”

Input: presentazioni di offerte risultanti anomale ai sensi dell’art. 97 del d.lgs. 50/2016

Output: individuazione della migliore offerta risultata congrua

6. Rischi

Come sopra ricordato il processo relativo alle acquisizioni rientra tra quelli di “supporto” presenti nell’università; tuttavia, tale processo è così articolato, normato e foriero di responsabilità anche molto pesanti che può presentarsi il rischio che gli operatori addetti agli approvvigionamenti tendano a far diventare la correttezza della procedura burocratica più importante dell’*output* richiesto. Di fatto, una procedura corretta ma che conduca all’acquisizione di un bene o un servizio non idoneo a soddisfare le esigenze di didattica o di ricerca (es. acquisto di microscopi non adatti alle specifiche ricerche che vengono condotte) o in maniera non tempestiva (es. allestimento di arredi scientifici dopo l’avvio del periodo didattico) genera un notevole disservizio e un evidente spreco di risorse pubbliche. D’altra parte, l’acquisizione senza l’osservanza degli adempimenti burocratici richiesti dalla normativa pubblica per le procedure di affidamento può condurre a profili di responsabilità anche di carattere penale e a generali inefficienze del sistema; detti adempimenti infatti, lungi dall’essere meri “legacci” burocratici, assicurano il rispetto della libera concorrenza, della parità di trattamento, della trasparenza e, in sostanza, della corretta esecuzione della procedura che comporta l’utilizzo di risorse pubbliche.

Di seguito sono riportati i rischi specifici individuati per le principali fasi del processo acquisti:

Programmazione

- eccessivo ricorso a procedure di urgenza o a proroghe contrattuali;
- ripetuti affidamenti aventi il medesimo oggetto;
- inserimento di specifici interventi negli atti di programmazione che non approdano alla fase di affidamento ed esecuzione;
- commesse affidate con frequenza agli stessi soggetti.

Richiesta di acquisto

- eventuali conflitti di interesse derivanti da un rapporto di contiguità tra chi manifesta l'esigenza di acquisto e gli Operatori economici suggeriti a cui inviare le richieste di offerte;
- uso distorto dello strumento delle consultazioni preliminari di mercato;
- artificioso frazionamento al fine di eludere le regole di affidamento degli appalti per poter abbassare il valore delle acquisizioni e procedere ad affidamenti diretti;
- criteri di valutazione delle offerte che possono avvantaggiare un determinato Operatore economico;
- informazioni o chiarimenti non complete al fine di favorire un determinato Operatore economico; -
- predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o discriminatorio per disincentivare una diffusa partecipazione alle procedure concorrenziali o per favore un determinato Operatore economico.

Determinazione a contrarre / individuazione del contraente / stipula contratto

- assenza di pubblicità del bando e della documentazione di gara;
- immotivata concessione di proroghe rispetto ai termini previsti dal bando;
- nomina della commissione prima della scadenza delle offerte;
- assenza nel verbale di gara dell'iter logico seguito nell'attribuzione dei punteggi;
- accettazione di giustificazioni dell'anomali dell'offerta non verificate;
- predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o discriminatorio per disincentivare una diffusa partecipazione alle procedure concorrenziali o per favore un determinato Operatore economico;
- procedure aggiudicate con frequenza agli stessi soggetti.

Esecuzione del contratto

- mancata verifica dello stato di avanzamento dei lavori/esecuzione del servizio;
- modifiche sostanziali degli elementi del contratto definito sulla scorta delle procedure di gara;
- mancata comminazione delle penali;
- abuso nella concessione di varianti e proroghe

Per quanto riguarda le possibili misure di prevenzione da adottare si rimanda all'allegato 2 del piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-18 relativo al "Focus sull'area di rischio relativa ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture".

Misurazione

Per ogni fase del processo sono stati altresì individuati degli indicatori per monitorare la corretta applicazione o l'adeguatezza delle misure di prevenzione individuate:

Programmazione

	Anno 2015
nr. di proroghe tecniche	5
nr. affidamenti per ogni categoria merceologica	cfr. allegato (PW)
nr. di acquisizioni programmate per le quali non è stata attivata la procedura di scelta del contraente	2
più di 10 affidamenti al medesimo fornitore	cfr. allegato (PW)
nr. accordi quadro attivati	6

Richiesta di acquisto

	Anno 2015
nr. procedure aperte	7
nr. procedure negoziate senza pubblicazione di bando	10
nr. procedure di cottimo fiduciario	777

nr. di proroghe tecniche	7
nr. di acquisizioni effettuate tramite adesione a convenzione CONSIP/centrale di committenza regionale	20
nr. di acquisizioni effettuate tramite ordine diretto su MePA	
nr. di acquisizioni effettuate tramite richiesta di offerta su MePA	

Determinazione a contrarre / individuazione del contraente / stipula contratto

	Anno 2015
Rapporto tra nr. gare aperte con unica offerta valida	3 su 784
Numero medio delle offerte escluse rispetto alle offerte presentate	1 su 784
Nr. di ricorsi / nr. di procedure attivate	2 su 784
Nr. di richieste di accesso agli atti / nr. di procedure competitive attivate	5 su 784

Esecuzione del contratto

	Anno 2015
Nr. di proroghe concesse	7
Numero di contestazioni elevate	1
Nr. di penali comminate	0
Nr. di contratti risolti per inadempimento	0
Nr. contratti risolti	1
Nr. fatture rifiutate	---

7. Criticità attuali in termini di efficacia, efficienza ed economicità e introduzione alle iniziative di miglioramento

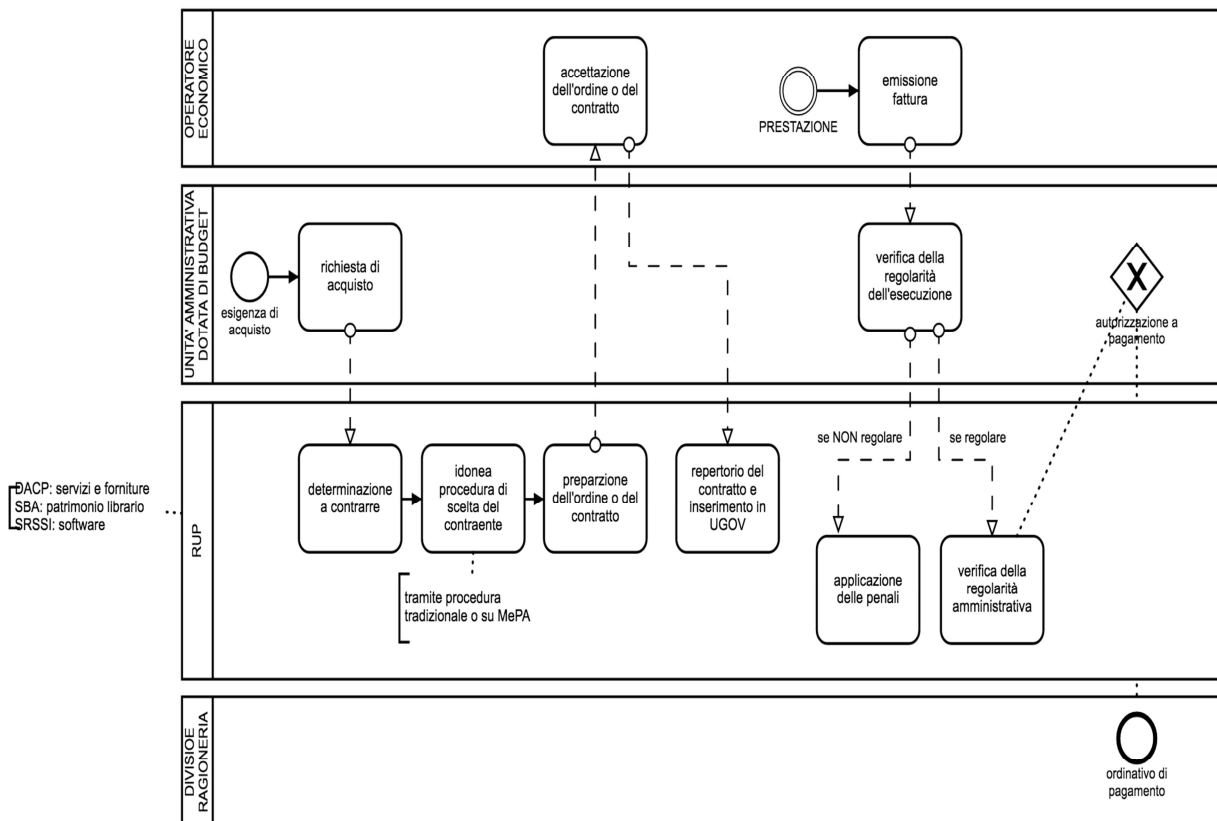
7.1 – Acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale - intermedie

Una delle principali criticità emerse specialmente nelle acquisizioni di interesse specifico delle strutture afferenti all’Amministrazione centrale è rinvenibile nell’estrema complessità e strutturazione del processo. In particolare, al momento, alcune procedure (es. la “determinazione a contrarre” e la “scelta del contraente”) vengono condotte da soggetti privi della necessaria competenza amministrativa, mentre la sottoscrizione e la responsabilità dell’atto finale sono demandate ai responsabili unici del procedimento. Come già in precedenza evidenziato una simile strutturazione organizzativa porta a incomprensioni e a palesi inefficienze e a scarsa efficacia (procedure spesso scorrette che devono essere ripetute con dispendio di tempi e costi vivi e gestionali).

La proposta di miglioramento attiene pertanto alla centralizzazione anche nell’amministrazione centrale delle procedure prodromiche alla scelta del contraente, lasciando alle strutture dotate di autonomia di budget la sola incombenza di presentare una formalizzata “richiesta di acquisto” che contenga tutti gli elementi necessari per il RUP al fine di produrre gli atti dovuti (es. determina a contrarre) o le procedure di scelta del contraente più idonee.

Di seguito è riportata la modellizzazione del processo “acquisizioni di interesse specifico” per le attività delle strutture afferenti all’amministrazione centrale” come sopra proposto:

Intermediate: acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale



7.2 - Processo acquisti generale di Ateneo

Al fine di individuare esattamente quali beni e servizi vengono acquistati nell'Università di Siena sono stati riclassificati tutti gli ordini emessi nel corso dell'anno 2015 (nr. 16.057 contratti per un valore complessivo di € 19.119.367,46) secondo 120 voci individuate tra le categorie merceologiche definite nell'ambito del CPV - vocabolario unico degli acquisti europeo (cfr. allegato 1). Da tale riclassificazione emerge con evidenza come per quasi tutte le categorie merceologiche vengono duplicate le procedure di acquisto da parte dei 26 "punti ordinanti"; analizzando il numero e i nominativi dei fornitori, emerge che molti di questi sono stati destinatari di più ordini provenienti da diverse strutture dell'Università, con i quali sono stati stipulati molteplici contratti, replicando procedure praticamente identiche per definire spesso condizioni diverse. A titolo esemplificativo, di seguito è riportata una selezione degli acquisti delle sostanze chimiche da cui emerge come le diverse strutture acquistino gli stessi beni dai medesimi fornitori

	IMPORTO	ORDINI
SIGMA - ALDRICH Srl - Soc a socio unico	€ 127.298,85	513
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 15.328,86	59
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€46.770,44	221
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	€ 530,33	3
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	€ 12.260,30	65
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 29.704,00	80
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	€ 5.531,47	23
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 6.324,98	41
Presidio San Miniato – Amministrazione centrale	€ 10.848,47	21
LIFE TECHNOLOGIES ITALIA - Applied Biosystem Division	€ 91.232,66	148
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 29.596,56	37
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€2.897,00	6
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	€ 12.800,75	32
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 25.699,78	34
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	€ 320,09	1
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 19.739,41	37
Presidio San Miniato – Amministrazione centrale	€ 179,07	1
BIO-RAD LABORATORIES Srl	€ 28.940,47	24
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 9.558,12	4
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€1.312,35	3
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 16.547,08	11
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 746,63	4
Presidio San Miniato – Amministrazione centrale	€ 776,29	2

Tale circostanza comporta necessariamente delle diseconomie e delle sacche di inefficienza, almeno a livello complessivo di Ateneo. Conseguentemente, seguendo il buon senso e la prevalente dottrina in materia di approvvigionamenti, risulterebbe conveniente centralizzare quanto meno la fase del *sourcing*, che è anche quella più complessa, articolata e foriera di

responsabilità. D'altra parte, se analizziamo gli acquisti delle singole categorie merceologiche si potrà rilevare come il valore dei singoli affidamenti è in genere molto contenuto (€ 2.508,44), circostanza questa che legittima a procedere secondo "affidamenti diretti", per quanto si profili la fattispecie del frazionamento, che per quanto non deliberatamente artificioso, può condurre a valutazioni di illegittimità di tali procedure; l'affidamento diretto è sicuramente molto più veloce rispetto alle altre procedure di scelta del contraente più strutturate, per cui, il rischio principale è rinvenibile nella circostanza che, aggregando la domanda i tempi si allungano, i costi delle operazioni di acquisto aumentano e non sempre si riesce ad ottenere il bene / servizio con le specifiche caratteristiche di interesse. La soluzione potrebbe essere quella di centralizzare la fase di scelta del contraente per definire degli accordi quadro d'Ateneo, lasciando alle strutture che hanno autonomia contrattuale la facoltà di aderire a tali accordi quando si manifesta la loro esigenza di acquisto.

Per comprendere quanto e quando sia vantaggioso e opportuno attivare tale procedura, è stata condotta un'analisi sui tempi e sui costi del processo di acquisto.

La valorizzazione dei tempi necessari per ogni operazione è stata effettuata procedendo con:

- l'individuazione delle attività necessarie per completare le più comuni procedure di scelta del contraente;
- la rilevazione dei tempi per ogni attività con il cronometro, prendendo come riferimento un operatore formato ed esperto del settore, che opera in un ambiente confortevole e in assenza di particolari condizioni di *stress*;
- la considerazione dei termini di legge, secondo il nuovo "Codice dei contratti", necessari a completare la procedura (es. termini per la ricezione delle offerte, *stand still*, ecc.).

Per quanto riguarda la valorizzazione dei costi invece, è stato preso come riferimento per il personale, il costo orario "lordo datore di lavoro" di un amministrativo universitario – cat. D1, impiegato a tempo pieno, che equivale a € 24,00/h.

Tale dato è stato ottenuto dividendo il costo annuale (€ 36.147,43) per le ore produttive annue (pari a 1.512, così come individuate dalla circolare MIUR prot. 391 del 3 aprile 2007).

Per l'individuazione del costo complessivo della procedura sono stati considerati anche i costi generali (luce, riscaldamento, pulizie, assicurazione, risorse come computer, cancelleria, ecc.) che sono stati assunti come il 30% del costo del personale.

Nell'allegato 2 sono riportati i dettagli per le più comuni procedure di scelta del contraente di cui, di seguito, è riportata una sintesi:

PROCEDURA	COSTO	TEMPO
affidamento diretto tramite ricerche di offerte sul mercato tradizionale	€ 200,00	3 giorni
affidamento diretto sul MePA	€ 180,00	1 giorno
RdO sul MePA da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso	€ 310,00	11 giorni

procedura negoziata elettronica	€ 1.300,00	32 giorni
procedura negoziata	€ 1.400,00	33 giorni
procedura aperta	€ 7.000,00	107 giorni
adesione a un accordo quadro	€ 75,00	2 ore, 30 minuti

Considerando i costi e il tempo delle procedure sopra descritte è stata condotta un'analisi per individuare il livello ottimale per il quale risulti conveniente procedere alla definizione di un accordo quadro, in modo che i maggiori costi sostenuti centralmente, che generano risparmi nei centri autonomi di gestione, siano economicamente sostenibili a livello generale di ateneo/ente. Dagli esami sopra condotti risulta pertanto che per ammortizzare i costi e i tempi di una PROCEDURA APERTA necessaria a formalizzare un accordo quadro "sopra soglia", occorre che per la categoria merceologica analizzata, risultino effettuati:

costi procedura aperta / (costi della procedura frazionata - costo di adesione ad un accordo quadro)	56 affidamenti diretti tramite ricerche di offerte sul mercato tradizionale
	oppure
	67 affidamenti diretti sul MePA (se esiste il metaprodotto nei capitolati delle iniziative CONSIP)
	oppure
	30 richieste di offerte sul MePA (se esiste il metaprodotto nei capitolati delle iniziative CONSIP)
	oppure
	6 procedure negoziate (se non esiste il metaprodotto nei capitolati delle iniziative CONSIP)

Nel caso in cui invece, dalla programmazione emerga che il valore complessivo delle acquisizioni standardizzabili, per la categoria merceologica presa in esame, risulti "sotto soglia", per ammortizzare i costi e i tempi di una PROCEDURA NEGOZIATA necessaria a formalizzare un accordo quadro "SOTTO soglia", occorre che per la categoria merceologica analizzata risultino effettuati:

costi procedura negoziata / (costi della procedura frazionata - costo di adesione ad un accordo quadro)	12 affidamenti diretti tramite ricerche di offerte sul mercato tradizionale
	oppure
	14 affidamenti diretti sul MePA (se esiste il metaprodotto nei capitolati delle iniziative CONSIP);
	oppure
	- 6 richieste di offerte sul MePA (se esiste il metaprodotto nei capitolati delle iniziative CONSIP);

Infine, nel caso in cui l'aggregazione della domanda porti ad affidamenti di valore inferiore a € 40.000,00, per ammortizzare i costi di un accordo quadro, occorre che per la categoria merceologica analizzata risultino effettuati:

costi affidamento diretto / (costo dell'affidamento diretto - costo di adesione a un accordo quadro)	2 affidamenti diretti
---	------------------------------

Si è pertanto proceduto ad analizzare i dati delle singole categorie merceologiche per verificare, per ognuna di esse, se ci sono margini di inefficienza e margini di convenienza verso la centralizzazione della fase del *sourcing*.

Come può evincersi dall'allegato 3 in cui sono riportati i dettagli per ogni categoria merceologica, in tutti i casi il "limite soglia", cioè il numero di procedure autonome superato il quale risulta conveniente sotto il profilo economico e dell'efficienza centralizzare la procedura di scelta del contraente, viene sempre superato di misura.

La proposta organizzativa che potrebbe condurre all'ottimizzazione delle risorse potrebbe essere quella di creare un'unica struttura per l'intero Ateneo destinata alla fase del *sourcing*, perché considerati i tempi e i costi attualmente sostenuti, la centralizzazione di questa fase condurrebbe a

vantaggi sia in termini di **economicità** che di **efficienza**. Tale struttura oltre a gestire gli acquisti per le esigenze generali dell'Università, dovrebbe attivare una serie di accordi quadro di Ateneo in modo da permettere ai titolari dei fondi di ricerca di aderire quando lo ritengano più opportuno e acquistando il bene o il servizio di interesse.

Per dare evidenza dei benefici della centralizzazione della fase del *sourcing* e di quanto l'attuale sistema organizzativo produca inefficienza e diseconomie, a titolo esemplificativo si riporta di seguito un prospetto relativo a due categorie merceologiche per le quali sono stati effettuati rispettivamente: a) acquisti di importo superiore alla soglia di rilevanza comunitaria; b) acquisti di importo superiore a € 40.000,00, con l'indicazione dei costi e dei tempi necessari per il numero di ordini effettuati nell'anno 2015.

CPV 50300000-8: servizi di riparazione e manutenzione di pc, attrezzature multimediali e macchine da ufficio: 148 ordini per un totale di € 291.731,39			
Sourcing accentrato e aggregato (gara aperta + adesioni)		Sourcing decentrato e frazionato (RdO su MePA)	
Costi	Tempi	Costi	Tempi
€ 18.100,00	174 giorni	€ 45.880,00	1.628 giorni
CPV 24110000-8: gas industriali: 61 ordini per un totale di € 86.852,87			
Sourcing accentrato e aggregato (procedura negoziata su MePA + adesioni)		Sourcing decentrato e frazionato (affidamento diretto tradizionale)	
Costi	Tempi	Costi	Tempi
€ 5.975,00	59 giorni	€ 12.200,00	183 giorni

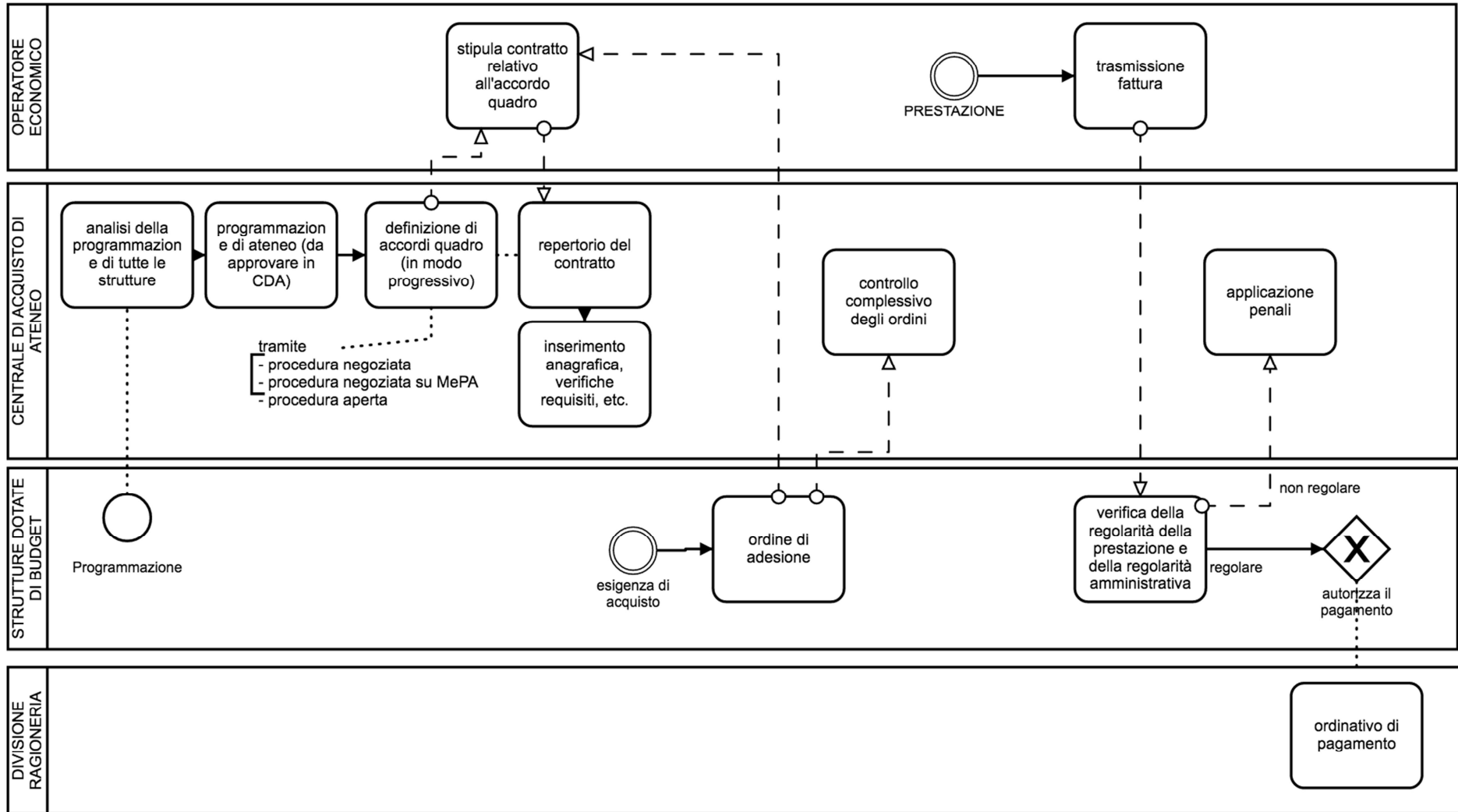
Una strutturazione centralizzata della fase del *sourcing* come quella prospettata manterrebbe comunque il decentramento, e quindi l'autonomia, a livello di struttura sia della fase di programmazione che di quella relativa alla gestione esecutiva del contratto; inoltre, aggregando la domanda, la procedura di scelta del contraente si apre a un mercato sempre più vasto che favorisce la concorrenza con i benefici conseguenti.

Ovviamente questa fase, estremamente delicata e molto normata, dovrebbe essere riservata a un *pool* specializzato e costantemente formato (cfr. art. 31, co. 9 del d.lgs. 50/2016), ma che, in quanto circoscritto, potrebbe essere anche maggiormente vigilato anche sotto il profilo dell'anticorruzione.

Per quanto attiene alla fase del pagamento può invece risultare opportuno mantenere la competenza sul livello che ha programmato l'acquisizione e gestito il contratto, in modo da permettere un controllo costante della prestazione e la verifica della congruità ai fini della liquidazione della fattura.

Di seguito viene rappresentato il modello per la conduzione delle acquisizioni tramite accordi quadro:

Intermediate: acquisizioni tramite a definizione di accordi quadro



8. Analisi SWOT

Di seguito è riportata la matrice SWOT relativa alla proposta organizzativa sopra riportata che prevede la progressiva centralizzazione della fase del *sourcing* ottimizzando al massimo le risorse:

	Utili per raggiungere l'obiettivo	Dannosi per raggiungere l'obiettivo
INTERNI	<p>STRENGTHS PUNTI DI FORZA</p> <p>a regime</p> <ul style="list-style-type: none"> - buyers specializzati e preparati; - procedure più concorrenziali; - procedure più veloci; - procedure più economiche; - ottimizzazione delle risorse con possibilità di riutilizzare quelle "avanzate" in processi "core"; - diminuzione complessiva degli adempimenti burocratici. 	<p>WEAKNESSES PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - distanza tra buyers e coloro che manifestano l'esigenza di acquisto - carenza di personale con una formazione specializzata sugli acquisti pubblici; - procedure di <i>sourcing</i> più lunghe e complesse.
	<p>OPPORTUNITIES OPPORTUNITÀ</p> <p>a regime</p> <ul style="list-style-type: none"> - aggregazione della domanda: <ul style="list-style-type: none"> • maggiore potere contrattuale; • economie di scala; • condizioni uguali per tutte le strutture dell'Ateneo; - maggiori controlli ai fini dell'anticorruzione. 	<p>TREATS MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operatori economici di prodotti scientifici che non concordano sulla definizione di accordi quadro d'Ateneo; - contestazioni pretestuose da parte di coloro che manifestano l'esigenza di acquisto (= titolari dei <i>budget</i>) se la procedura centralizzata non conduce all'Operatore Economico di loro fiducia; - aumento dei ricorsi giurisdizionali.
ESTERNI		

➤ Come possono essere utilizzati e sfruttati i punti di forza?

I punti di forza portano a evidenti vantaggi, ma la fase di attuazione può risultare estremamente delicata, perché se non condivisa e partecipata può trasformarsi in un boomerang estremamente dannoso sotto tutti i profili. Per sfruttare al massimo i punti di forza la proposta è quindi quella di attivare in maniera progressiva la centralizzazione della fase del *sourcing*, in modo da non far gravare sui primi richiedenti i costi e i tempi della procedura aggregata. Inoltre, con il supporto dei sistemi informativi potrebbero essere prodotti dei report periodici da pubblicare nella intranet di Ateneo con cui monitorare i tempi e i costi del processo e dare evidenza dei risparmi.

➤ Come possono essere migliorati i punti di debolezza?

I sistemi informativi potrebbero abbattere significativamente la "lontananza" tra il soggetto che manifesta l'esigenza di acquisto e i buyer; informatizzando tutta la procedura (dalla richiesta di acquisto all'ordinativo di pagamento) con applicativi "*user friendly*" il "cliente interno" titolare del budget potrebbe monitorare costantemente lo stato del suo ordine, interloquire con i *buyers* in caso di ritardi o di problemi intervenuti nel tempo e dare un efficace *feedback*, utile per monitorare l'efficacia del processo e individuare misure di miglioramento.

L'attuazione progressiva del processo di centralizzazione sopra richiamata potrebbe essere funzionale anche per l'avvio della formazione specialistica del pool che costituirà la centrale di acquisto d'Ateneo.

➤ **Come possono essere sfruttate le opportunità?**

Anche in questo caso i report periodici sulle convenienze e le efficienze conseguite con la centralizzazione della fase di *sourcing* oltre a monitorare il processo possono dare evidenza dei risparmi conseguiti e delle conseguenti risorse liberate da poter investire in altri settori dell'Università

➤ **Come possono essere ridotte le minacce?**

Nella valutazione del tipo di accordo quadro da attivare va tenuto conto che in alcuni casi, per ragioni tecniche o esigenze di normalizzazione dei risultati della ricerca, può essere essenziale rivolgersi a un determinato fornitore (es. per l'acquisto di prodotti da laboratorio, è stato scientificamente provato che l'esperimento condotto con lo stesso agente chimico ma proveniente da produttori diversi porta a risultati differenti); nell'Università di Siena queste esigenze si sono evidenziate per le seguenti categorie merceologiche:

sostanze chimiche	servizi di laboratorio
gas industriali	strumenti per la misurazione delle grandezze
apparecchiature informatiche	strumenti ottici
apparecchiature mediche, prodotti farmaceutici	manutenzione di attrezzature e ottiche
culture microbiologiche	attrezzature da laboratorio, ottiche e di precisione
articoli di vetro per laboratorio	

In questi casi può convenire attivare degli accordi quadro con più operatori economici anche riferiti alla stessa categoria merceologica, eventualmente tramite la predisposizione di cataloghi elettronici (cfr. artt. 54 e 57 del D.Lgs. 50/2016), soluzione che permette comunque di definire le stesse condizioni contrattuali a tutte le strutture dell'ateneo e raggiungere così anche risultati in termini di **efficacia** (vero punto debole della centralizzazione della fase del *sourcing*).

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - ORDINI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATI NELL'ANNO 2015

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
03325000-3: animali piccoli	€ 17.906,50	6	28	€ 639,52	0,09%
09100000-0: combustibili	€ 32.560,10	8	20	€ 1.628,01	0,17%
09135100-0: gasolio per riscaldamento	€ 110.048,39	4	15	€ 7.336,56	0,58%
15700000-5: mangimi per bestiame	€ 12.406,32	3	5	€ 2.481,26	0,06%
15800000-6: Prodotti alimentari vari	€ 4.340,59	12	46	€ 94,36	0,02%
16000000-5: macchinari agricoli	€ 1.517,43	1	2	€ 758,72	0,01%
22100000-1: libri, opuscoli e pieghevoli	€ 171.168,11	25	51	€ 3.356,24	0,90%
22200000-5: quotidiani	€ 8.426,40	2	10	€ 842,64	0,04%
22212000-9: riviste specializzate, periodici e settimanali	€ 1.457.871,51	27	61	€ 23.899,53	7,63%
24000000-4: sostanze chimiche	€ 660.072,03	111	760	€ 868,52	3,45%
24110000-8: gas industriali	€ 86.852,87	9	61	€ 1.423,82	0,45%
30121100-4: fotocopiatrici	€ 138.322,84	19	169	€ 818,48	0,72%
30125110-5: toner per stampante	€ 85.795,02	32	224	€ 383,01	0,45%
30192000-1: materiale di consumo generico	€ 22.855,41	63	149	€ 153,39	0,12%
30192700-8: cancelleria	€ 39.890,28	45	180	€ 221,61	0,21%
30197642-8: carta per fotocopia	€ 21.829,86	8	50	€ 436,60	0,11%
30199770-8: buoni pasto	€ 249.924,48	1	4	€ 62.481,12	1,31%
30200000-1: apparecchiature informatiche e forniture	€ 63.812,95	35	76	€ 839,64	0,33%
30213000-5: personal computer	€ 366.117,65	52	204	€ 1.794,69	1,91%
30216000-6: lettori ottici o magnetici	€ 9.910,62	7	8	€ 1.238,83	0,05%
30230000-0: apparecchiature informatiche	€ 435.072,90	74	286	€ 1.521,23	2,28%

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
30232100-5: Stampanti e tracciatori	€ 25.614,80	19	49	€ 522,75	0,13%
30237200-1: accessori per computer	€ 2.422,40	12	14	€ 173,03	0,01%
31000000-6: macchine e apparecchi, attrezzature e articoli di consumo elettrici	€ 49.551,90	29	108	€ 458,81	0,26%
32000000-3: attrezzature per radiodiffusione, televisione, comunicazione, telecomunicazione e affini	€ 110.340,76	46	60	€ 1.839,01	0,58%
32520000-4: apparecchiature e cavi per telecomunicazioni	€ 93.476,58	20	36	€ 2.596,57	0,49%
33000000-0: Apparecchiature mediche, prodotti farmaceutici e per la cura personale	€ 387.127,41	162	468	€ 827,20	2,02%
33141623-3: cassette di pronto soccorso	€ 442,33	2	2	€ 221,16	0,00%
33698100-0: culture microbiologiche	€ 174.720,00	21	149	€ 1.172,62	0,91%
33790000-4: articoli di vetro per laboratorio uso igienico o farmaceutico	€ 6.843,70	10	15	€ 456,25	0,04%
34130000-7: veicoli a motore per trasporto merci	€ 154,58	2	4	€ 38,64	0,00%
34430000-0: biciclette	€ 1.995,77	3	3	€ 665,26	0,01%
34928470-3: segnaletica di indicazione e informazione a pannelli	€ 13.340,91	10	22	€ 606,40	0,07%
35000000-4: attrezzature di sicurezza, antincendio, per la polizia e di difesa	€ 6.588,00	2	2	€ 3.294,00	0,03%
35100000-5: apparecchiature di emergenza e di sicurezza	€ 4.860,48	1	2	€ 2.430,24	0,03%
35113400-3: indumenti protettivi e di sicurezza	€ 8.873,36	12	33	€ 268,89	0,05%
38000000-5: attrezzature da	€ 414.962,04	59	104	€ 3.990,02	2,17%

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
laboratorio, ottiche e di precisione					
38340000-0: strumenti per la misurazione di grandezze	€ 57.102,87	15	80	€ 713,79	0,30%
38600000-1: Strumenti ottici	€ 169.768,75	21	34	€ 4.993,20	0,89%
39150000-8: arredi e attrezzature varie	€ 89.238,94	33	51	€ 1.749,78	0,47%
39155100-4: attrezzatura per biblioteca	€ 3.068,97	2	3	€ 1.022,99	0,02%
39830000-9: prodotti per la pulizia	€ 61.046,41	8	53	€ 1.151,82	0,32%
42500000-1: apparecchiature di raffreddamento e ventilazione	€ 43.453,59	9	14	€ 3.103,83	0,23%
42600000-2: macchine utensili	€ 40.228,65	8	12	€ 3.352,39	0,21%
44316000-8: ferramenta	€ 5.065,73	18	52	€ 97,42	0,03%
44520000-1: serrature, chiavi e cerniere	€ 1.001,85	31	86	€ 11,65	0,01%
45000000-7: lavori di costruzione	€ 1.866.948,45	56	194	€ 9.623,45	9,76%
48610000-7: sistemi di base dati	€ 499.562,73	35	60	€ 8.326,05	2,61%
48820000-2: server	€ 26.552,88	7	11	€ 2.413,90	0,14%
48900000-7: pacchetti software e sistemi informatici vari	€ 1.101.387,41	72	112	€ 9.833,82	5,76%
501100000-6: servizi di riparazione e manutenzione di veicoli a motore e attrezzature affini	€ 18.548,31	25	65	€ 285,36	0,10%
50300000-8: Servizi di riparazione, manutenzione e servizi affini connessi a personal computer, attrezzature d'ufficio, apparecchiature per telecomunicazione e impianti audiovisivi	€ 291.731,39	47	148	€ 1.971,16	1,53%
50313200-4: servizi di manutenzione fotocopiatrici	€ 10.520,07	9	32	€ 328,75	0,06%
50340000-0: servizi di manutenzione di attrezzature e ottiche	€ 182.856,61	75	115	€ 1.590,06	0,96%

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
50413200-5: servizi di riparazione e manutenzione antincendio	€ 198.827,20	7	15	€ 13.255,15	1,04%
50700000-2: servizi di riparazione e manutenzione di impianti di edifici	€ 980.311,15	81	405	€ 2.420,52	5,13%
50750000 -7: servizi manutenzione ascensori	€ 58.255,22	2	9	€ 6.472,80	0,30%
55100000-1: Servizi alberghieri	€ 174.867,90	72	269	€ 650,07	0,91%
55300000-3: servizi di ristorazione e di distribuzione pasti	€ 58.990,28	80	297	€ 198,62	0,31%
55520000-1: servizi di catering	€ 97.449,96	13	46	€ 2.118,48	0,51%
63110000-3: servizi di movimentazione e magazzinaggio	€ 1.153,15	2	2	€ 576,58	0,01%
63510000-7: servizi di agenzie di viaggi e servizi affini	€ 49.387,28	29	66	€ 748,29	0,26%
63712210-8: servizi di pedaggio autostradale	€ 106,61	1	2	€ 53,30	0,00%
64110000-0: servizi postali	€ 252.225,04	1	61	€ 4.134,84	1,32%
64120000-3: servizi di corriere	€ 49.807,06	27	260	€ 191,56	0,26%
64211000-8: servizi telefonici pubblici	€ 139.544,49	2	101	€ 1.381,63	0,73%
64212000-5: servizi di telefonia mobili	€ 1.582,67	5	9	€ 175,85	0,01%
65100000-4: erogazione di acqua e servizi connessi	€ 300.037,17	3	6	€ 50.006,19	1,57%
65200000-5: erogazione di gas e servizi connessi	€ 773.945,27	9	56	€ 13.820,45	4,05%
65300000-6: erogazione di energia elettrica e servizi connessi	€ 1.820.979,82	4	12	€ 151.748,32	9,52%
66110000-4: servizi bancari	€ 64.949,81	1	194	€ 33.479,00	0,34%
66510000-8: servizi assicurativi	€ 224.252,30	3	8	€ 28.031,54	1,17%
71241000-1: studi di fattibilità, servizi di	€ 1.995,00	2	2	€ 997,50	0,01%

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
consulenza, analisi					
71356200-0: servizi di assistenza tecnica	€ 24.400,00	1	1	€ 24.400,00	0,13%
716210000-0: servizi di analisi	€ 42.934,67	9	10	€ 4.293,47	0,22%
71900000-7: servizi di laboratorio	€ 172.008,75	37	81	€ 212,56	0,90%
72230000-6: servizi di sviluppo software personalizzati	€ 144.590,85	35	61	€ 2.370,34	0,76%
72253100-4: servizi di assistenza informatica	€ 1.406,66	3	3	€ 468,89	0,01%
72413000-8: Servizi di progettazione di siti per il World wide web (WWW)	€ 343,76	1	3	€ 114,59	0,00%
77310000-6: servizi di piantagione e manutenzione di zone verdi	€ 90.821,10	4	9	€ 10.091,23	0,48%
79100000-5: servizi giuridici	€ 42.693,11	10	44	€ 970,30	0,22%
79132000-8: servizi di certificazione	€ 26.035,92	11	23	€ 1.132,00	0,14%
79200000-6: servizi di contabilità, revisione dei conti e servizi fiscali	€ 33.283,58	6	9	€ 3.698,18	0,17%
79340000-9: servizi pubblicitari	€ 53.636,36	18	35	€ 1.532,47	0,28%
79530000-8: servizi di traduzione	€ 44.429,89	4	26	€ 1.708,84	0,23%
79632000-3: servizi di formazione del personale	€ 314.962,35	214	300	€ 109,87	1,65%
79800000-2: servizi di stampa e affini	€ 94.913,35	51	158	€ 600,72	0,50%
79952000-2: servizi di organizzazione di eventi	€ 260.591,80	45	90	€ 2.895,46	1,36%
79960000-1: servizi fotografici e ausiliari	€ 5.595,29	9	15	€ 373,02	0,03%
79963000-2: servizi di restauro, copia e ritocco di fotografie	€ 8.601,82	10	11	€ 781,98	0,04%
79970000-4: servizi di editoria	€ 197.114,77	76	139	€ 1.418,09	1,03%

Cat. merceologica – CPV II livello	€ totale per CPV	n. fornitori	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
85000000-9: servizi sanitari e di assistenza sociale	€ 10.286,38	3	15	€ 685,76	0,05%
90510000-5: trattamento e smaltimento dei rifiuti	€ 92.786,42	12	18	€ 5.154,80	0,49%
90911000-6: servizi di pulizia di alloggi, edifici e finestre	€ 1.824.109,11	8	18	€ 101.339,40	9,54%
90923000-3: disinfestazione	€ 15.079,15	1	3	€ 5.026,38	0,08%
92111000-2: servizi di produzione di film e video	€ 20.517,14	6	10	€ 2.051,71	0,11%
98310000-9: servizio di lavanderia	€ 10.979,82	4	25	€ 439,19	0,06%
98341120-2: servizi di portierato	€ 215.128,94	1	10	€ 21.512,89	1,13%
98341140-8: servizi di vigilanza di edifici	€ 6.748,11	2	6	€ 1.124,69	0,04%
98392000-7: servizi di trasloco	€ 248.245,26	4	20	€ 12.412,26	1,30%
98395000-8: servizi di fabbro	€ 102.354,81	7	57	€ 1.795,70	0,54%
Totale complessivo	€ 19.119.367,46		7.622	€ 2.508,44	100,03%

ALLEGATO 2 - STIMA DEI COSTI E DEI TEMPI PER LE PIÙ DIFFUSE PROCEDURE DI SOURCING

Di seguito si riportano le più diffuse procedure di scelta del contraente analizzate per le quali sono state analizzate le singole attività secondo i criteri sopra descritti nel paragrafo di riferimento

a) Affidamento diretto => per acquisizioni fino a € 40.000,00, oltre IVA

Ai sensi dell'art. 36, co. 1, lett. a) del d.lgs. 50/2016 le acquisizioni di importo inferiore a € 40.000,00, oltre IVA, possono essere effettuate tramite "affidamento diretto, adeguatamente motivato". Una simile statuizione, che contempla comunque la necessità di una motivazione nella scelta del contraente, prevede l'esperimento di un'indagine di mercato, ancorché non strutturata; tale indagine può avvenire consultando cataloghi (anche elettronici) o richiedendo delle offerte ai fornitori (via mail, via format on line, etc.), in modo da avere cognizione sulla congruità tecnica ed economica dell'acquisto che si intende effettuare.

Nell'occasione occorre evidenziare che l'art. 1, co. 502, della c.d. "legge di stabilità 2016" ha previsto l'obbligo dell'uso degli strumenti di acquisto e negoziazione telematici messi a disposizione da Consip SpA o dalle centrali di committenza regionali per le acquisizioni di valore superiore a € 1.000,00.

Pertanto, di seguito vengono analizzate, per la determinazione dei costi e dei tempi, le procedure per l'affidamento diretto perfezionabile tramite:

- ricerche di offerte sul mercato tradizionale;
- acquisto diretto (o "a catalogo") sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione;
- richiesta di offerta sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso.

Ovviamente le analisi che seguono sono state determinate prendendo come riferimento delle procedure standard necessarie per l'acquisizione di beni o servizi le cui caratteristiche tecniche non sono di particolare complessità.

Affidamento diretto tramite ricerche di offerte sul mercato tradizionale

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
indagine di mercato	3 ore	€ 72,00
attesa offerte	2 giorni	----
assegnazione SMART-CIG	5 minuti	€ 2,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
registrazione ordine, protocollazione e invio	1 ora	€ 24,00

Costi: € 154,00 (costi del personale) + € 46,20 (costi generali) = € **200,02** => arrotondato = € **200,00**

Tempi per concludere la procedura: 2 giorni, 4 ore, 25 minuti => arrotondato = **3 giorni**

Affidamento diretto (o “a catalogo”) sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione

Procedura utilizzabile per gli acquisti di importo superiore a € 1.000,00, oltre IVA e se il “metaprodotto” di riferimento è presente nel capitolato delle iniziative attivate sul MePA

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
analisi dei prodotti/servizi a catalogo	2 ore	€ 48,00
assegnazione SMART-CIG	5 minuti	€ 2,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell’Ente	1 ora	€ 24,00
protocollazione e stipula contratto	30 minuti	€ 12,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00

Costi: € 138,00 (costi del personale) + € 41,40 (costi generali) = € **179,40** => arrotondato = € **180,00**

Tempi per concludere la procedura: 5 ore, 45 minuti => arrotondato = **1 giorno**

Richiesta di offerta (RdO) sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso

Procedura utilizzabile quando il bene per gli acquisti di importo superiore a € 1.000,00, oltre IVA, e il “metaprodotto” di riferimento è presente nel capitolato delle iniziative attivate sul MePA, ma non è rinvenibile “a catalogo” esattamente il bene o il servizio che interessa oppure si confida di ottenere condizioni contrattuali migliori rispetto a quelle offerte al pubblico dai fornitori sulla vetrina della piattaforma.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
predisposizione capitolato e allegati tecnici	3 ore	€ 72,00
assegnazione SMART-CIG	5 minuti	€ 2,00
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 24,00
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 24,00
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 24,00

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	40 minuti	€ 16,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00

Costi: € 238,00 (costi del personale) + € 71,40 (costi generali) = **€ 309,40**=> arrotondato = **€ 310,00**

Tempi per concludere la procedura: 10 giorni, 6 ore e 25 minuti => arrotondato = **11 giorni**

b) Procedura negoziata sotto soglia => per acquisizioni di importo pari o superiori a € 40.000,00 fino alle soglie europee

Ai sensi dell'art. 36, co. 1, lett. b), del d.lgs. 50/2016 le acquisizioni di importo pari o superiore a € 40.000,00, oltre IVA, fino alle soglie di rilevanza comunitaria, possono essere effettuate tramite "procedura negoziata, previa consultazione, ove esistenti di almeno cinque operatori economici individuati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici". È stata poi delegata l'Autorità Nazionale Anticorruzione a emanare delle linee guida per supportare le Stazioni appaltanti nello svolgimento di queste procedure. Al momento della elaborazione del presente lavoro tali linee guida non sono state ancora emanate e, pertanto, trova al momento ancora applicazione la disposizione transitoria di cui all'art. 216, co. 9, del d.lgs. 50/2016, : secondo la citata disposizione a norma del quale *"l'individuazione degli operatori economici da invitare alle procedure negoziate deve avvenire tramite indagini di mercato effettuate dalla stazione appaltante mediante avviso pubblicato sul proprio profilo del committente per un periodo non inferiore a quindici giorni, specificando i requisiti minimi richiesti ai soggetti che si intendono invitare a presentare offerta , ovvero mediante selezione dagli elenchi degli operatori economici utilizzati dalle stazioni appaltanti, se compatibili con il codice"*.

Al fine di determinare i tempi e i costi, vengono di seguito riportati i dettagli della procedura negoziata espletata in tramite piattaforme elettroniche ed in maniera tradizionale (es. quando il metaprodotto del bene/servizio di interesse non è rinvenibile nei capitolati delle iniziative attivate sul MePA, né sono disponibili altre piattaforme elettroniche).

Procedura negoziata/riciesta di offerta (RdO) sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso

L'analisi di seguito riportata suppone che siano pervenute 5 manifestazioni di interesse.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
redazione avviso richiesta manifestazione d'interesse e modulistica	6 ore	€ 144,00
pubblicazione avviso richiesta manifestazione d'interesse	30 minuti	€ 12,00
attesa delle manifestazioni di interesse	15 giorni	-----
protocollazione delle manifestazioni di interesse	30 minuti	€ 12,00
predisposizione capitolato e allegati tecnici	25 ore	€ 600,00
assegnazione CIG	30 minuti	€ 12,00
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 24,00
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 24,00
perfezionamento CIG	20 minuti	€ 8,00
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 24,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 24,00
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 24,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00
comunicazione aggiudicazione ANAC (tramite SIMOG)	30 minuti	€ 12,00

Costi: € 996,00 (costi del personale) + € 298,80 (costi generali) = **€ 1.294,80** => arrotondato = **€ 1.300,00**

Tempi per concludere la procedura: 31 giorni, 5 ore e 20 minuti => arrotondato = **32 giorni**

Procedura negoziata tradizionale da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso

L'analisi di seguito riportata suppone che siano pervenute 5 manifestazioni di interesse.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
redazione avviso richiesta manifestazione d'interesse e modulistica	6 ore	€ 144,00
pubblicazione avviso richiesta manifestazione d'interesse	30 minuti	€ 12,00
attesa delle manifestazioni di interesse	15 giorni	-----
protocollazione delle manifestazioni di interesse	30 minuti	€ 12,00
predisposizione capitolato e allegati tecnici	25 ore	€ 600,00
assegnazione CIG	30 minuti	€ 12,00
predisposizione lettera di invito	4 ore	€ 96,00
invio tramite PEC della lettera di invito	1 ora	€ 24,00
perfezionamento CIG	20 minuti	€ 8,00
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 24,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 24,00
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 24,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00
comunicazione aggiudicazione ANAC (tramite SIMOG)	30 minuti	€ 12,00

Costi: € 1.068,00 (costi del personale) + € 320,00 (costi generali) = **€ 1.388,40** => arrotondato = **€ 1.400,00**

Tempi per concludere la procedura: 32 giorni, 2 ore, 15 minuti => arrotondato = **€ 33 giorni**

c) Procedura aperta

Ai sensi dell'art. 60 del d.lgs. 50/2016 per le acquisizioni di importo pari o superiore alla soglia comunitaria (oggi fissata in € 209.000,00, oltre IVA) può essere bandita una procedura aperta per la quale tutti gli Operatori economici interessati possono presentare un'offerta.

L'analisi che segue presuppone l'esperimento della procedura in maniera tradizionale (senza l'ausilio di piattaforme elettroniche), da aggiudicare al prezzo più basso, per la quale siano state presentate 5 offerte.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
predisposizione capitolato e allegati tecnici	100 ore	€ 2.400,00
redazione della relazione tecnico-illustrativa	10 ore	€ 240,00
predisposizione del disciplinare	15 ore	€ 360,00
determina a contrarre	10 ore	€ 240,00
definizione atti di gara	12 ore	€ 288,00
assegnazione CIG-SIMOG	1 ora	€ 24,00
pubblicazione GUCE	1 ora	€ 24,00
pubblicazione GURI e quotidiani	5 ore	€ 120,00
pubblicazione sul profilo del committente	2 ore	€ 48,00
perfezionamento CIG	30 minuti	€ 12,00
attesa delle offerte	35 giorni	-----
risposte ai quesiti	15 ore	€ 360,00
protocollazione delle offerte	30 minuti	€ 12,00
visure CCIAA	2 ore	€ 48,00
apertura ed esame plichi contenenti la documentazione amministrativa	3 ore	€ 96,00
verifica PASSOE	2 ora	€ 48,00
apertura ed esame plichi contenenti le offerte economiche	1 ora	€ 24,00
redazione verbale	5 ore	€ 120,00
redazione provvedimento aggiudicazione	5 ore	€ 120,00
stand still	35 giorni	----
verifica requisiti tecnici	4 ore	€ 96,00

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
inserimento anagrafica dell'aggiudicatario nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
redazione contratto	10 ore	€ 240,00
protocollazione e stipula contratto	4 ore	€ 96,00
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 24,00
comunicazione aggiudicazione ANAC (tramite SIMOG)	30 minuti	€ 12,00
relazione unica	10 ore	€ 240,00

Costi: € 5.316,00 (costi del personale) + € 1.594,80 (costi generali) = **€ 6.910,80** => arrotondato = **€ 7.000,00**

Tempi per concludere la procedura: 106 gg, 1 ora, 30 minuti => **107 giorni**

d) Adesione a un accordo quadro

Nel caso di definizione di un accordo quadro ai sensi dell'art. 54 del d.lgs. 50/2016, la procedura di individuazione del contraente può avvenire in maniera centralizzata, lasciando l'autonomia decisionale sulla spesa e sui tempi di attivazione dei contratti discendenti ai centri autonomi di gestione. Ovviamente per la definizione dell'accordo quadro andrà esperita la procedura necessaria prevista ex lege a seconda dell'importo totale del contratto (procedura negoziata o procedura aperta) Di seguito è riportata l'analisi dell'adesione di un accordo quadro.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
registrazione contratto nel gestionale, protocollazione e trasmissione al fornitore	1 ora	€ 24,00

Costi: € 56,00 (costi del personale) + € 16,80 (costi generali) = **€ 72,80** => arrotondato = **€ 75,00**

Tempi per concludere la procedura: 2 ore, 20 minuti => arrotondato = **2 ore e 30 minuti**

ALLEGATO 3 – FASE DEL SOURCING: ANALISI PER CPV

Di seguito sono riportate le analisi effettuate su tutte le categorie merceologiche acquistate dall'Università di Siena nel corso dell'anno 2015 al fine di individuare la modalità organizzativa relativa alla scelta del contraente più opportuna.

Acquisizioni di valore superiore alla soglia di rilevanza comunitaria (€ 209.000,00).

In questo raggruppamento rientrano alcune categorie merceologiche che da tempo sono gestite esclusivamente in forma centralizzata, perché da sempre ritenute di interesse generale per tutte le strutture dell'Ateneo e meritevoli del presidio di un'unica struttura, sia per la fase del *sourcing* che della gestione del contratto. In particolare, per quanto attiene, ad esempio, ai servizi di formazione, la centralizzazione delle procedure è funzionale anche alle esigenze discendenti dal dover rispettare un tetto di spesa stabilito ex lege.

CPV - II livello	Ordinato
22212000-9: riviste specializzate, periodici settimanali	€ 1.457.871,51
30199770-8: buoni pasto	€ 249.924,48
45000000-7: lavori di costruzione	€ 1.866.948,45
64110000-0: servizi postali	€ 252.225,06
65100000-4: acqua	€ 300.037,17
65200000-5: gas	€ 773.945,27
65300000-6: energia elettrica	€ 1.820.979,82
66510000-8: servizi assicurativi	€ 224.252,30
79632000-3: servizi di formazione del personale	€ 314.962,35
90911000-6: servizi di pulizia	€ 1.824.109,11
98341120-2: servizi di portierato	€ 215.128,94
98395000-8: servizi di trasloco	€ 248.245,26

Nella tabella successiva vengono evidenziate le categorie merceologiche che attualmente sono interamente gestite in autonomia dalle strutture;

Per ciascuna categoria merceologica, vengono evidenziati:

- il numero di ordini effettuati;

- la procedura di acquisto che dovrebbe essere attivata se gestita in maniera decentrata (in questo caso viene considerata la presenza o meno del metaprodotto sulle convenzioni o sul MePA);
- l'individuazione della soglia del numero di ordini necessari ad ammortizzare i costi di una procedura aperta (nr. ordini soglia), superata la quale risulta conveniente la centralizzazione sia in termini di costi che di tempi.

CPV – II livello	ordinato	procedura frazionata prevista	n. ordini effettuati	n. ordini soglia	n. fornitori
24000000-4: sostanze chimiche	€ 660.072,03	rdo	760	30	111
30213000-5: personal computer	€ 366.117,65	a catalogo	204	67	52
		rdo		30	
30230000-0: apparecchiature informatiche	€ 435.072,90	a catalogo	286	67	74
		rdo		30	
33000000-0: apparecchiature mediche, prodotti farmaceutici e per la cura del personale	€ 387.127,41	ordinaria	468	56	162
38000000-5: attrezzature da laboratorio, ottiche e di precisione	€ 414.962,04	rdo	104	30	59
		a catalogo		67	
48610000-7: sistemi di basi di dati	€ 499.562,73	ordinaria	60	56	35
48900000-7: pacchetti software e sistemi informatici vari	€ 1.101.387,41	ordinari	112	56	72
50300000-8: servizi di riparazione e manutenzione di pc, attrezzature multimediali e macchine da ufficio	€ 291.731,39	rdo	148	30	47
50700000-2: servizi di riparazione e manutenzione impianti	€ 980.311,15	rdo	405	30	81
79952000-2: servizi organizzazione eventi	€ 260.591,80	rdo	90	30	45

Verificando i dati emerge quindi che in tutti i casi, la procedura in autonomia non risulta conveniente né in termini di economicità né in termini di efficienza.

Acquisizioni di valore superiore a € 40.000,00 fino alle soglie di rilevanza comunitaria.

Anche in questo raggruppamento rientrano alcune categorie merceologiche che sono sempre state presidiate centralmente, sia per il costante monitoraggio delle voci soggette a tetto di spesa, come gli arredi, che per avere l'effettivo controllo di quei contratti, come la manutenzione dei presidi antincendio o lo smaltimento dei rifiuti speciali e pericolosi, correlati ad adempimenti di legge la cui non corretta osservanza può comportare a carico del datore di lavoro conseguenze anche di carattere penale.

CPV – II livello	Ordinato
09135100-0: gasolio	€ 110.048,39
22100000-1: libri	€ 171.168,11
39150000-8: arredi	€ 89.238,94
50413200-5: manutenzione antincendio	€ 198.827,20
50750000-7: manutenzione ascensori	€ 58.255,22
64211000-8: servizi telefonici	€ 139.544,49
66110000-4: servizi bancari	€ 64.949,81
77310000-6: manutenzione zone verdi	€ 90.821,10
90510000-5: smaltimento rifiuti speciali	€ 92.786,42
98395000-8: servizi di fabbro	€ 102.354,81

Di seguito vengono invece riportate le categorie merceologiche attualmente gestite autonomamente dalle strutture, per le quali sono stati effettuati ordinativi complessivi superiori a € 40.000,00. Anche in questo caso sono riportati il numero di ordini effettuati e la soglia superata la quale conviene accentrare la procedura di scelta del contraente:

CPV – II livello	ordinato	procedura frazionata prevista	n. ordini effettuati	n. ordini soglia	n. fornitori
24110000-8: gas industriali	€ 86.852,87	ordinaria	61	12	9
30121100-4: fotocopiatrici	€ 138.322,84	a catalogo	169	14	19
30200000-1: apparecchiature informatiche	€ 63.812,95	a catalogo	76	14	35
		rdo		6	
32000000-3: attrezzature per telecomunicazioni	€ 110.340,76	a catalogo	60	14	46
		rdo		6	
32520000-4: apparecchiature e cavi per telecomunicazioni	€ 93.476,58	a catalogo	36	14	20
		rdo		6	
33698100-0: culture microbiologiche	€ 174.720,00	ordinaria	149	12	21
38340000-0: strumenti per la misurazione di grandezze	€ 57.102,87	ordinaria	80	12	15
38600000-1: strumenti ottici	€ 169.768,75	a catalogo	34	14	21
		rdo		6	
39830000-9: prodotti per la pulizia	€ 61.046,41	a catalogo	53	14	8
		rdo		6	
50340000-0: servizi di manutenzione delle attrezzature ottiche	€ 182.856,61	ordinaria	115	12	75
55100000-1: servizi alberghieri	€ 174.867,90	ordinaria	269	12	72

CPV – II livello	ordinato	procedura frazionata prevista	n. ordini effettuati	n. ordini soglia	n. fornitori
55300000-3: servizi di ristorazione	€ 58.990,28	ordinaria	297	12	80
55520000-1: servizi di catering	€ 97.449,96	rdo	46	14	13
63510000-7: servizi di agenzie viaggi	€ 49.387,28	ordinaria	66	12	
64120000-3: servizi di corriere	€ 49.807,06	ordinaria	260	12	27
71900000-7: servizi di laboratorio	€ 172.008,75	a catalogo	81	14	37
		rdo		6	
72230000-6: servizi di sviluppo software personalizzati	€ 144.590,85	ordinaria	61	12	35
79340000-9: servizi pubblicitari	€ 53.636,36	ordinaria	35	12	18
79800000-2: servizi di stampa	€ 94.913,35	rdo	158	6	51
79970000-4: servizi di editoria	€ 197.114,77	ordinaria	139	12	76

Anche in questo raggruppamento emerge la convenienza dell'accentramento della procedura del *sourcing* sia sotto il profilo dell'economicità che dell'efficienza.

Acquisizioni di valore inferiore a € 40.000,00

Per queste categorie, per le quali è ammesso l'affidamento diretto, sono sufficienti due ordini per rendere conveniente la fase del *sourcing*, e in tutti i casi esaminati tale condizione si realizza, tranne che per un unico affidamento (servizio di assistenza tecnica per un importo di € 24.400,00) che è stato comunque condotto dall'amministrazione centrale. Di seguito si riporta una selezione di queste acquisizioni, ritenute particolarmente significative per la numerosità degli ordini effettuati:

CPV – II livello	ordinato	n. ordini effettuati	n. ordini soglia	n. fornitori
03325000-3: animali piccoli	€ 17.906,50	28	2	6
09100000-0: combustibili	€ 32.560,10	20	2	8
15800000-6: prodotti alimentari vari	€ 4.340,59	46	2	12
30192000-1: materiale di consumo generico	€ 22.855,41	149	2	63
30192700-8: cancelleria	€ 39.890,28	180	2	45
30197642-8: carta per fotocopia	€ 21.829,86	50	2	8
30232100-5: Stampanti e tracciatori	€ 25.614,80	49	2	19
34928470-3: segnaletica di indicazione e informazione	€ 13.340,91	22	2	10
35113400-3: indumenti protettivi e di sicurezza	€ 8.873,36	33	2	12
44316000-8: ferramenta	€ 5.065,73	52	2	18
44520000-1: serrature, chiavi e cerniere	€ 1.001,85	86	2	31
501100000-6: servizi di riparazione e manutenzione di veicoli a motore e attrezzature affini	€ 18.548,31	65	2	25
50313200-4: servizi di manutenzione fotocopiatrici	€ 10.520,07	32	2	9
98310000-9: servizio di lavanderia	€ 10.979,82	25	2	4

Allegato n. 4



CICLO ACQUISTI TO BE

<i>versione: 1.0</i>	<i>Modulo: processi SI EVOLVE</i>	<i>Data creazione 10/08/2016</i>
		<i>Data aggiornamento:</i>
<i>Posizione: nuvolosa.unisi/Si Evolve/Processi/ Ciclo acquisti</i>		
<i>Estensori: E. Brighi, M. Centini</i>		

INDICE

1. Modello BPMN ciclo acquisti – TO BE: impatto sull'organizzazione

a) – to be: acquisizione tramite adesione ad accordo quadro d'ateneo

b) - **to be: acquisizioni di valore pari o superiore a € 40.000,00**

2. Ciclo acquisti - TO BE: impatto sui sistemi informativi

3. Ciclo acquisti - TO BE: Matrice RACI

1. Modello BPMN ciclo acquisti – TO BE: impatto sull'organizzazione

Dopo aver verificato empiricamente i vantaggi in termini di efficienza e di economicità della centralizzazione della fase del *sourcing*, di seguito viene rappresentato il modello del processo acquisti generale di Ateneo "TO BE. Tale proposta presuppone la creazione di una "centrale di acquisto unica d'Ateneo" che ha come compito quello di:

- raccogliere tutti i programmi relativi alle acquisizioni per i tre anni successivi da parte delle strutture dotate di autonomia di budget al fine di predisporre la programmazione unica d'Ateneo da sottoporre al Consiglio di Amministrazione entro il mese di ottobre di ogni anno (cfr. art. 21 del d.lgs 50/2016);
- presidiare la fase del *sourcing*:
 - per la definizione degli accordi quadro di Ateneo, progressivamente da attivare per tutte le categorie merceologiche individuate;
 - per le acquisizioni di interesse generale di Ateneo (pulizie, portierato, vigilanza, utenze, etc.);
 - per le acquisizioni di carattere straordinario che non sono state contemplate negli accordi quadro.

Tale "centrale di acquisto unica d'Ateneo" dovrebbe sostanzialmente risultare priva di *budget*, perché i fondi rimarrebbero in carico ai titolari dei progetti di ricerca e ai responsabili delle unità organizzative competenti (es. Divisione coordinamento del sistema bibliotecario, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, etc.), i quali manterrebbero l'autonomia di decisione sui tempi in cui effettuare l'acquisizione e sulla base d'asta da stabilire per la procedura concorrenziale.

Ai detti responsabili rimarrebbe altresì il ruolo di direttore esecutivo del contratto, poiché essendo coloro che ricevono le prestazioni e/o i beni acquistati, hanno la facoltà di controllare puntualmente l'esecuzione del contratto e contestare eventuali inadempimenti (direttamente o riportando al RUP di competenza).

Rispetto alla struttura organizzativa attuale, quella prospettata, come evincibile dal modello successivo (mod. a) risulta essere molto più semplice e lineare e rispettosa delle competenze e delle autonomie dei vari soggetti coinvolti. Inoltre la creazione della centrale unica d'acquisto, che si occupa esclusivamente della fase di scelta del contraente, oltre a non togliere l'autonomia ai titolari dei fondi, risulta in linea con quanto previsto dal d.lgs. 50/2016 all'art. 31, co. 9 (struttura stabile a supporto dei RUP) e all'art. 38, co. 4 (struttura organizzativa stabile deputata alla programmazione e all'affidamento).

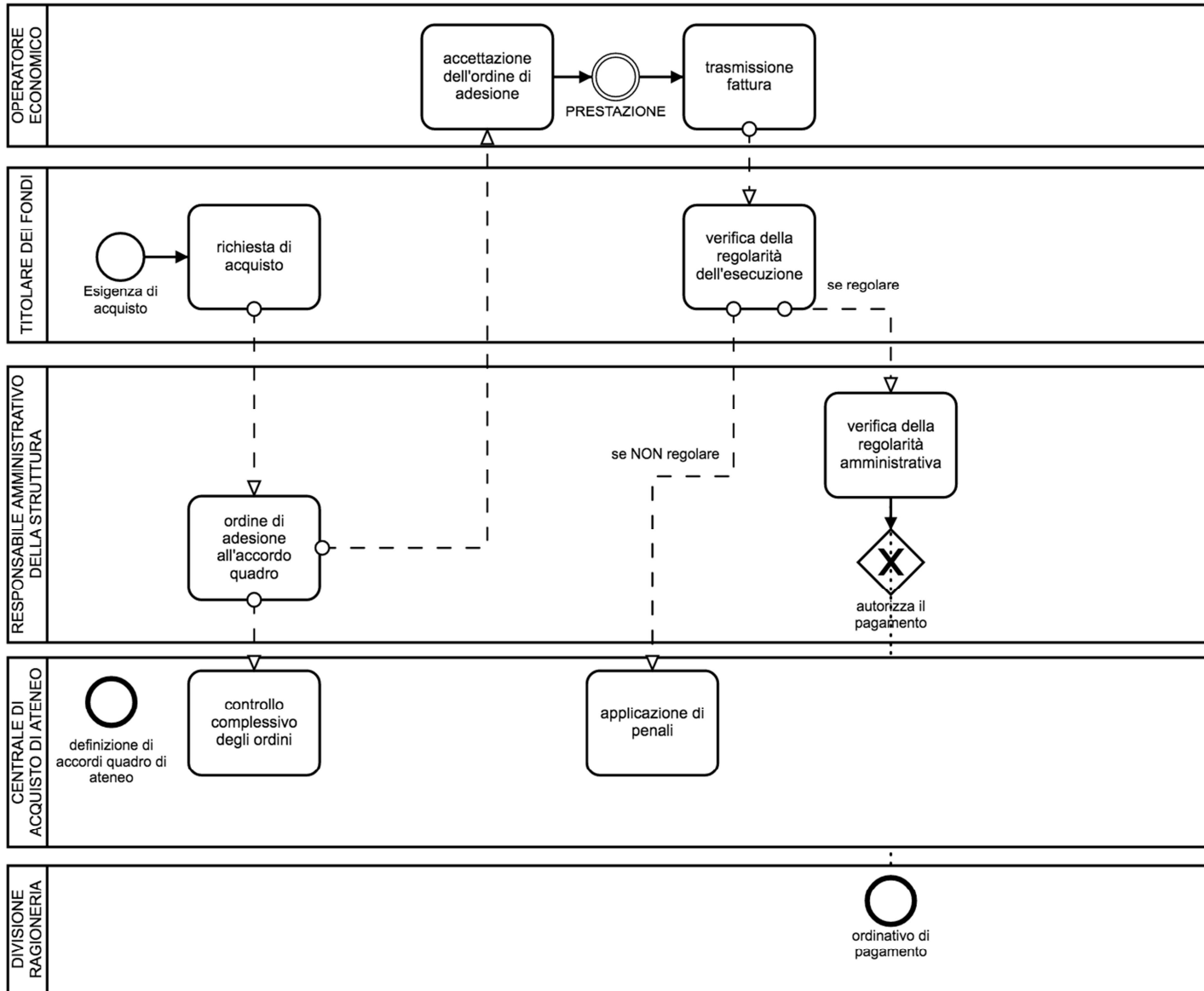
N.B.: per quanto attiene al sottoprocesso relativo alla scelta del contraente e limitatamente a quella fase, la funzione di RUP viene assunta dal responsabile della Centrale unica di acquisto d'Ateneo".

Una simile impostazione organizzativa può portare dei vantaggi anche ai fini della prevenzione della corruzione, perché la non diretta dipendenza tra coloro che manifestano l'esigenza di acquisto e che spesso hanno rapporti diretti con gli Operatori economici (poiché gestiscono l'esecuzione del contratto) e coloro che conducono le procedure di scelta del contraente scoraggia condizionamenti o forzature e favorisce l'espletamento di procedure più corrette.

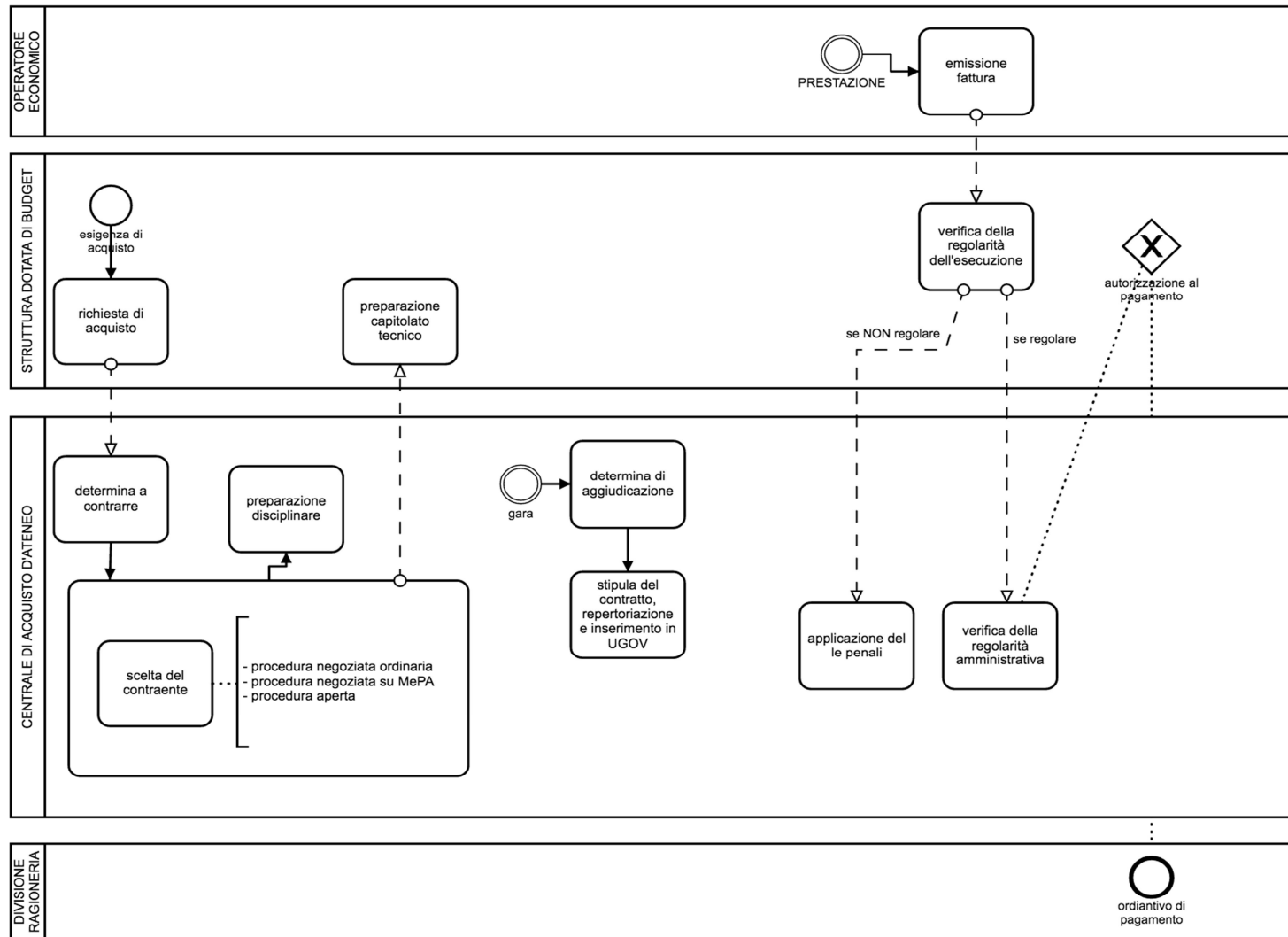
Nelle pagine seguenti sono riportati i modelli relativi alla modalità di acquisizione

- a) tramite adesione all'accordo quadro
- b) per i beni e servizi di valore pari o superiore a €40.000,00, cioè per quelle procedure concorrenziali necessarie per definire gli accordi quadri, per acquisire beni/servizi di interesse generale di Ateneo o per le esigenze straordinarie non rientranti negli accordi quadro già attivati.

a) – to be: acquisizione tramite adesione ad accordo quadro d’ateneo



b) - to be: acquisizioni di valore pari o superiore a € 40.000,00



2. Ciclo acquisti - TO BE: impatto sui sistemi informativi

Il supporto dei sistemi informativi è essenziale nell'implementazione del nuovo modello del ciclo acquisti perché, se ben strutturato, permette di velocizzare e sburocratizzare l'intera procedura e consente di ridurre la distanza tra il titolare del *budget*, che di solito coincide con colui che ha l'esigenza di acquisto, e la centrale unica d'acquisto d'Ateneo.

Partendo dagli attuali sistemi informativi (essenzialmente nel processo intervengono U-GOV.Co e TITULUS) occorrerebbe estenderne le funzioni o implementare ulteriori applicativi - rigorosamente integrati - al fine di fornire uno strumento che gestisca l'intero processo, dalla rilevazione del fabbisogno all'ordinativo del pagamento, prevedendo specifici percorsi autorizzatori e permettendo ai vari attori (RUP, titolare dei fondi, centrale di acquisto, etc.) appositamente abilitati per le fasi di competenza di monitorare lo stato di avanzamento della procedura.

Inoltre un'informatizzazione spinta permetterebbe altresì di monitorare le *performance* del processo acquisti, analizzare gli indicatori di soddisfazione dei clienti (titolari dei fondi) e dei fornitori e individuare così delle azioni utili per il miglioramento continuo.

Di seguito sono riportati dei brevi cenni su possibili miglioramenti dei sistemi informativi per ogni fase del processo acquisti:

Programmazione

Entro il mese di ottobre di ogni anno deve essere approvata la programmazione unica di Ateneo che presuppone un raccordo tra le esigenze di acquisto di le strutture dell'Università. Per omogeneizzare le proposte delle varie strutture potrebbe rivelarsi di estremo aiuto la predisposizione di un questionario standard on line da sottometere entro una dead line fissata per il 15 settembre di ogni anno.

Tale sistema dovrebbe altresì prevedere una funziona di controllo per le fasi successive, perché se l'acquisto anche di modesto valore non è stato programmato potrebbe necessitare di speciali autorizzazioni e oneri comunicativi ad organi di controllo (es. per acquisti relativi alle categorie merceologiche per le quali complessivamente l'Università programma di approvvigionarsi per un valore superiore a € 1.000.000,00)

Autorizzazione dell'acquisizione (richiesta di acquisto / determina a contrarre)

La richiesta di acquisto dovrebbe poter essere compilata *on line* via *web* (e quindi in qualunque momento e da qualunque parte del mondo in cui si trovi il titolare dei fondi) inserendo i dati in una maschera molto intuitiva. Al fine di semplificare il processo tale richiesta dovrebbe contenere tutti gli elementi previsti per la "determina a contrarre" (descrizione puntuale dell'esigenza di acquisto, determinazione della modalità di scelta del contraente, individuazione dei fondi su cui imputare i costi dell'acquisizione), in modo che il RUP competente possa verificare la copertura dell'acquisto e quindi autorizzarlo (con un *flag*, previa autenticazione) e immediatamente repertoriare su Titulus tale provvedimento. Un simile meccanismo dovrebbe essere integrato con U-GOV.CO e dovrebbe già in questa fase "prenotare" il *budget* necessario per l'acquisizione dal CA.C o dal progetto indicato impedendo così ad altri soggetti abilitati a emettere ordinativi sulla stessa voce di budget di imputare costi su risorse mancanti.

Per quanto attiene a Titulus, nella maschera di inserimento per la repertoriazione dovrebbe essere prevista un'ulteriore voce relativa alla "modalità di scelta del contraente", in modo da poter poi effettuare delle estrazioni automatiche per i *report* da pubblicare semestralmente relativi ai provvedimenti autorizzatori degli acquisti (che devono indicare il numero del provvedimento, l'oggetto e la modalità di scelta del contraente) ai sensi dell'art. 23 del d.lgs. 33/2013 – c.d. "decreto trasparenza".

Sourcing

Per quanto attiene alla fase della scelta del contraente, il nuovo codice degli appalti (d.lgs. 50/2016) spinge affinché tutte le procedure siano condotte con strumenti digitali; ciò comporta l'acquisizione di un sistema di *e-procurement* o l'adesione a uno già esistente (es. E-START della Regione Toscana) per quelle procedure che non sono esperibili tramite gli strumenti messi a disposizione da CONSIP (convenzioni, mercato elettronico, sistema dinamico di acquisizione, accordi quadro).

Al fine di evitare la duplicazione dei dati e impedire la perdita di informazioni importanti sarebbe necessaria l'integrazione tra tali sistemi di *e-procurement* e U-GOV.Co, sia per contabilizzare l'acquisto, che per evitare duplicati dei documenti contrattuali che per adempiere agli obblighi previsti dalla normativa sulla prevenzione della corruzione che impone che per ogni acquisizione vengano elencati:

- la struttura proponente;
- l'oggetto del bando;
- l'elenco degli operatori invitati a presentare offerte;
- l'aggiudicatario;
- l'importo di aggiudicazione;
- i tempi di completamento dell'opera/servizio/fornitura;
- l'importo delle somme liquidate.

Sempre al fine di evitare doppie digitazioni e perfezionamenti di contratti che rischiano di non essere contabilizzati perché prodotti con sistemi esterni, è di fondamentale importanza che l'ordine che viene automaticamente generato da U.GOV.Co risulti sempre aggiornato secondo le più recenti normative (e presupponga quindi, tra gli altri requisiti, la sottoscrizione digitale, la possibilità di personalizzare le condizioni generali di contratto e di poter sottoscrivere queste ultime in un documento separato in modo da documentare la specifica accettazione a norma dell'art. 1341 c.c.).

Per quanto attiene alla modalità di adesione agli accordi quadro di Ateneo, dovrebbe essere implementato un controllo automatico che scala il valore dell'acquisto dal valore complessivo del contratto quadro, in modo da avvertire in tempo la centrale unica d'acquisto della necessità di procedere ad una gara per la definizione di un nuovo accordo quadro.

Esecuzione del contratto

Questa fase dovrebbe prevedere la possibilità di monitorare l'esecuzione del contratto attraverso la registrazione informatica degli esiti delle verifiche periodiche e di quella definitiva (collaudo o regolare esecuzione) effettuate dal direttore esecutivo del contratto. Anche questa fase dovrebbe avvenire on line via web a cura del direttore esecutivo del contratto che di solito coincide con il titolare dei fondi.

Successivamente alla consegna della fornitura o all'esecuzione del servizio, consegue l'invio della fattura, che dal 31 marzo 2015 avviene, per tutte le PA, in formato elettronico strutturato tramite SDI, con file XML secondo il tracciato FatturaPA. La trasmissione della fattura avviene tramite PEC e viene quindi registrata tramite TITULUS che dovrebbe colloquiare in maniera integrata con U-GOV.Co, in modo da ricongiungersi automaticamente con l'ordine/contratto da cui dipende e popolare così automaticamente il fascicolo dell'acquisizione.

Pagamento

Il pagamento della fattura dovrebbe essere permesso solo in caso di specifica autorizzazione congiunta – sempre *on line* via *WEB* – da parte del RUP, che attesta la regolarità amministrativa e del Direttore esecutivo del contratto, che attesta la regolarità/congruità della prestazione.

Valutazione

In questa fase potrebbero essere inseriti i questionari rivolti al titolare dei fondi relativi agli indicatori di soddisfazione sia per quanto attiene alle prestazioni del fornitore che del RUP e della Centrale unica di acquisto in modo da poter valutare la performance dell'intera procedura.

Inoltre potrebbe rivelarsi utile l'elaborazione di una *balance scorecard (BSC)* utile per individuare un cruscotto che permetta di monitorare l'intero ciclo di acquisto e le risorse che vi sono state dedicate, così da poter valutare l'efficacia del sistema implementato, verificare eventuali risparmi e dare evidenza dei vantaggi della centralizzazione della fase del *sourcing*.



PROSPETTIVA ECONOMICO- FINANZIARIA

- OBIETTIVO: spending review**
1. rapporto tra budget previsionale dedicato agli acquisti e importo totale delle acquisizioni
 2. nr. contratti attivati e loro valore complessivo per la stessa categoria merceologica

PROSPETTIVA DEL PROCESSO INTERNO

- OBIETTIVO: snellimento del processo pur mantenendo il rispetto della normativa**
1. nr. ricorsi vinti
 2. nr. richieste di accesso civico
 3. rapporto tra nr. di acquisti e nr. di persone addette agli acquisti
 4. tempo di pagamento delle fatture dall'avvenuta attestazione della congruità della fornitura
 5. rapporto tra nr. di acquisti tramite e-procurement e nr. di acquisti tradizionali
 6. rapporto tra nr. di ordini effettuali senza avvalersi del software gestionale e nr. complessivi di ordini emessi

PROSPETTIVA DEL CLIENTE

- OBIETTIVO: prestazioni tempestive, di qualità e a costi competitivi**
1. nell'ambito degli acquisti di valore fino a € 39.999 (affidamento diretto), rapporto tra nr. dei contratti perfezionati entro 15 gg e nr. totale dei contratti perfezionati
 2. nell'ambito degli acquisti di valore da € 40.000 a € 207.000 (procedure negoziate), rapporto tra nr. dei contratti perfezionati entro 2 mesi e nr. totale dei contratti perfezionati
 3. nr. reclami per la mancata corrispondenza tra quanto indicato nella richiesta di acquisto e quanto acquistato (qualità, tempo e costi)

PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO

- OBIETTIVO: crescita di competenze del personale e implementazione di sistemi informativi adeguati**
1. nr. ore di formazione per unità di personale addetto all'area approvvigionamenti comparato alla media di ore di formazione per unità di personale addetto all'area approvvigionamenti di atenei
 2. rapporto tra nr. richieste di trasferimento dall'area approvvigionamenti e nr. richieste di trasferimento totali
 3. nr. ticket richiesti per non conformità o adeguamenti dei sistemi informativi

PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA				
PRESTAZIONE	PROFILO	INDICATORE	METRICA	NOTE
realizzazione di risparmi	efficienza	risparmio	rapporto tra <i>budget</i> previsionale dedicato agli acquisti e importo tot. delle acquisizioni	una programmazione non corretta in fase di predisposizione di <i>budget</i> non permette l'aggregazione della domanda e produce frazionamento degli acquisti
aggregazione della domanda	efficienza	nr. di acquisti per la stessa categoria merceologica	nr. contratti attivati e loro valore complessivo per la stessa categoria merceologica	
PROSPETTIVA DEL CLIENTE				
PRESTAZIONE	PROFILO	INDICATORE	METRICA	NOTE
ottimizzazione dei tempi	efficienza	tempi affidamenti diretti	nell'ambito degli acquisti di valore fino a € 39.999 (affidamento diretto), rapporto tra nr. dei contratti perfezionati entro 15 gg e nr. totale dei contratti perfezionati	
	efficienza	tempi procedure negoziate	nell'ambito degli acquisti di valore da € 40.000 a € 207.000 (procedure negoziate), rapporto tra nr. dei contratti perfezionati entro 2 mesi e nr. totale dei contratti perfezionati	
soddisfazione del cliente	efficacia	reclami	nr. reclami per la mancata corrispondenza tra quanto indicato nella richiesta di acquisto e quanto acquistato	con particolare riferimento alla mancato rispetto dei tempi, della qualità e dei costi
PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO				
PRESTAZIONE	PROFILO	INDICATORE	METRICA	NOTE
accrescimento professionale	efficienza	ore formazione	media delle ore di formazione per unità di personale addetto all'area approvvigionamenti comparato alla media di ore di formazione per unità di personale addetto all'area approvvigionamenti di altri atenei	accrescimento professionale
perseguimento del benessere lavorativo	efficienza	% turnover	rapporto tra nr. richieste di trasferimento dall'area approvvigionamenti e nr. richieste di trasferimento totali	perseguimento del benessere lavorativo

implementazione di software performanti	efficacia	nr. ticket attivati	nr. ticket richiesti per non conformità o adeguamenti dei sistemi informativi	implementazione di software performanti
PROPETTIV DEL PROCESSO AZIENDALE INTERNO				
PRESTAZIONE	PROFILO	INDICATORE	METRICA	NOTE
correttezza della procedura	efficacia	nr. ricorsi	nr. ricorsi vinti	
condivisione delle informazioni	equità	trasparenza	nr. di richieste di accesso civico	
razionalizzazione delle risorse umane	efficienza	risorse umane impiegate	rapporto tra nr. di acquisti e nr. di persone addette agli acquisti	
pagamenti tempestivi	efficienza	tempi di pagamento	tempo medio di pagamento delle fatture dall'avvenuta attestazione della congruità della fornitura	
digitalizzazione	efficienza	uso di e-commerce	rapporto tra nr. di acquisti tramite <i>e-procurement</i> e nr. di acquisti tradizionali	procedimento telematico più sicuro e veloce
	efficacia	uso del software	rapporto tra nr. di ordini effettuali senza avvalersi del software gestionale e nr. complessivi di ordini emessi	il mancato uso del software gestionale unico, duplica il lavoro, genera buoni d'ordine eterogenei e non permette la corretta e tempestiva contabilizzazione degli acquisti

Di seguito vengono riportati due “criscotto tipo” (con dati simulati) che potrebbero essere utilizzati per dare immediata evidenza all'apparato gestionale (DG e CDA) per una valutazione integrata di misure di performance coerenti:

PROSPETTIVA ECONOMICO- FINANZIARIA

OBIETTIVO: spending review

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X		
realizzazione di risparmi	risparmio	1,5		
aggregazione della domanda	nr. di acquisti per la stessa categoria merceologica	100	canc	€ 2 ..
		80	catering	€ 0,6 ..
		23	traduzioni	€ 0,54 ..

PROSPETTIVA DEL PROCESSO INTERNO

OBIETTIVO: snellimento del processo pur mantenendo il rispetto della normativa

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X
correttezza procedura	nr. ricorsi vinti	3
condivisione inf.	nr. accessi civici	12
razionalizzazione risorse umane	nr. acquisti/persona	3.188
pagamenti tempestivi	tempi di pagamento	64 gg
digitalizzazione	uso di e-commerce	0,34
	uso del software gestionale	0,32

PROSPETTIVA DEL CLIENTE

OBIETTIVO: prestazioni tempestive, di qualità e a costi competitivi

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X
Ottimizzazione dei tempi	tempi affidamenti diretti (oltre 15 gg)	0,33
	tempi cottimi fiduciari (oltre 2 mesi)	0,53
Soddisfazione del cliente	reclami	85

PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO

OBIETTIVO: crescita di competenze del personale e implementazione di sistemi informativi adeguati

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X
accrescimento professionale	ore formazione	0,3
perseguimento benessere lavorativo	% turnover	2,17%
software performanti	nr. ticket attivati	92

PROSPETTIVA ECONOMICO- FINANZIARIA

OBIETTIVO: spending review

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X	VALORE ANNO X+1	
realizzazione di risparmi	risparmio	1,5	3	
aggregazione della domanda	nr. di acquisti per la stessa categoria merceologica	100	canc	€ 2 ..
		80	catering	€ 0,6 ..
		23	traduzioni	€ 0,54 ..
		80	canc	€ 1,5 ..
		2	catering	€ 0,15 ..
		20	traduzioni	€ 0,5 ..

PROSPETTIVA DEL PROCESSO INTERNO

OBIETTIVO: snellimento del processo pur mantenendo il rispetto della normativa

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X	VALORE ANNO X+1
correttezza procedura	nr. ricorsi vinti	3	5
condivisione inf.	nr. accessi civici	12	3
razionalizzazione risorse umane	nr. acquisti/persona	3.188	8.600
pagamenti tempestivi	tempi di pagamento	64 gg	62 gg
digitalizzazione	uso di e-commerce	0,34	0,74
	uso del software gestionale	0,32	0,81

PROSPETTIVA DEL CLIENTE

OBIETTIVO: prestazioni tempestive, di qualità e a costi competitivi

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X	VALORE ANNO X+1
Ottimizzazione dei tempi	tempi affidamenti diretti (oltre 15 gg)	0,33	0,6
	tempi cottimi fiduciari (oltre 2 mesi)	0,53	0,64
Soddisfazione del cliente	reclami	85	93

PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO

OBIETTIVO: crescita di competenze del personale e implementazione di sistemi informativi adeguati

PRESTAZIONE	INDICATORE	VALORE ANNO X	VALORE ANNO X+1
accrescimento professionale	ore formazione	0,3	0,6
perseguimento benessere lavorativo	% turnover	2,17%	1,25%
software performanti	nr. ticket attivati	92	88

3. Ciclo acquisti: Matrice RACI

R	– Responsible:	colui che esegue l'attività
A	– Accountable:	colui che ha la responsabilità del risultato
C	– Consulted:	colui che aiuta e collabora con colui che esegue l'attività
I	– Informed:	colui che deve essere informato dell'esecuzione sull'attività

AS IS

		Titolare dei fondi	Responsabile amministrativo della struttura	Divisione Ragioneria
PROGRAMMAZIONE	Programmazione acquisti per struttura	C	R A	I
	Programmazione d'Ateneo	I	C	I
AUTORIZZAZIONE	Richiesta d'acquisto	R A	C	
	Determina a contrarre	I	R A	I
SOURCING	Indagine di mercato	R A	I	
	Procedura di gara	I	R A	
ESECUZIONE DEL CONTRATTO	Verifica della regolarità della prestazione	R A	I	I
	Verifica della regolarità amministrativa	I	R A	I
	Applicazione delle penali	I	R A	I
	Risoluzione del contratto	I	R A	I
PAGAMENTO	Autorizzazione al pagamento	I	R A	I
	Ordinativo di pagamento	I	I	R A

TO BE

		Titolare dei fondi	Responsabile amministrativo della struttura	Centrale unica d'acquisto	Divisione Ragioneria
PROGRAMMAZIONE	Programmazione acquisti per struttura	C	A	I	I
			R		
	Programmazione d'Ateneo	I	C	R	I
				A	
AUTORIZZAZIONE	Richiesta d'acquisto	R	C	I	
		A			
	Determina a contrarre	I	I	R	I
				A	
SOURCING	Indagine di mercato	C	C	R	
				A	
	Procedura di gara	I	I	R	
				A	
ESECUZIONE DEL CONTRATTO	Verifica della regolarità della prestazione	R	C	I	I
		A			
	Verifica della regolarità amministrativa	I	R	I	I
			A		
Applicazione delle penali	I	I	R	I	
			A		
	Risoluzione del contratto	I	I	R	I
				A	
PAGAMENTO	Autorizzazione al pagamento	I	R	I	I
			A		
	Ordinativo di pagamento	I	I	I	R
					A

Allegato n. 5



**Matrice delle responsabilità per gli adempimenti
previsti dalla normativa sulla trasparenza
amministrativa**

"AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI E INDIVIDUAZIONE DEI RESPONSABILI - Gli obblighi di pubblicazione sono da attuarsi nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Ufficio / Struttura	Responsabile di Ufficio / Struttura	R.P.P.
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231) (link alla sotto-sezione Altri contenuti/Anticorruzione)	Annuale	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
	Atti generali	Art. 12, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Riferimenti normativi con i relativi link alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati "Normattiva" che regolano l'istituzione, l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Atti normativi	Salvatrice Massari	Salvatrice Massari
			Atti amministrativi generali	Direttive, circolari, programmi, istruzioni e ogni atto che dispone in generale sulla organizzazione, sulle funzioni, sugli obiettivi, sui procedimenti, ovvero nei quali si determina l'interpretazione di norme giuridiche che riguardano o dettano disposizioni per l'applicazione di esse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Atti normativi	Salvatrice Massari	Salvatrice Massari
			Documenti di programmazione strategico-gestionale	Documenti di programmazione strategico gestionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Segreteria del Rettore	Moira centini	Moira Centini
			Documenti di programmazione strategico-gestionale	Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Annuale	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
		Art. 12, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Statuti e regolamenti	Estremi e testi ufficiali aggiornati degli Statuti e regolamenti che regolano le funzioni, l'organizzazione e lo svolgimento delle attività di competenza dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Atti normativi	Salvatrice Massari	Salvatrice Massari
		Art. 55, c. 2, d.lgs. n. 165/2001 Art. 12, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Codice disciplinare e codice di condotta	Codice disciplinare, recante l'indicazione delle infrazioni del codice disciplinare e relative sanzioni (pubblicazione on line in alternativa all'affissione in luogo accessibile a tutti - art. 7, l. n. 300/1970) Codice di condotta inteso quale codice di comportamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Organizzazione	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Art. 13, Art. 14, comma 1 bis), d.lgs. n. 33/2013	Titolari di incarichi o cariche di amministrazione, di direzione o di governo,	Organi di indirizzo politico-amministrativo e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze			

e i titolari di incarichi dirigenziali	Art. 14, c. 1, lett. a), b), d), e), d.lgs. n. 33/2013	salvo che siano attribuiti a titolo gratuito, di cui all'art. 14, co. 1-bis, del dlgs n. 33/2013 (da pubblicare in tabelle)	Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo; Curriculum vitae; Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
	Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione trattamenti economici e pensioni	Alberto Benocci	Alberto Benocci
	Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici;	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 1, n. 5, l. n. 441/1982 Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013		Dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
			Copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Annuale			
			Attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale			
			Dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione (con copia della dichiarazione annuale relativa ai redditi delle persone fisiche) [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale			
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie, del coniuge e dei parenti entro il secondo grado di parentela, nonchè tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi

	Articolazione degli uffici	Art. 13, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Articolazione degli uffici	Indicazione delle competenze di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli		
		Art. 13, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	Organigramma (da pubblicare sotto forma di organigramma, in modo tale che a ciascun ufficio sia assegnato un link ad una pagina contenente tutte le informazioni previste dalla norma)	Illustrazione in forma semplificata, ai fini della piena accessibilità e comprensibilità dei dati, dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli		
		Art. 13, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013							Nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)
	Telefono e posta elettronica	Art. 13, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Telefono e posta elettronica	Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio statistico e integrazione sistemi informativi	Luca Terrosi	Luca Terrosi		
	Telefono e posta elettronica	Art. 13, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Telefono e posta elettronica	Elenco completo delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Umberto Ciocca	Umberto Ciocca		
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Consulenti e collaboratori (da pubblicare in tabelle)	Estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa) per i quali è previsto un compenso con indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas		
						Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti		
		Per ciascun titolare di incarico:								
		Art. 15, c. 1, d.lgs. n. 33/2013		1) curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo; 2) dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali; 3) compensi comunque denominati, relativi al rapporto di lavoro, di consulenza o di collaborazione (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa), con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato; 4) Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas		
						Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti		
Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas					
			Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti	Responsabili degli uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti					

Personale	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Incarichi amministrativi di vertice (da pubblicare in tabelle)	Incarichi amministrativi di vertice - Per ciascun titolare di incarico:					
			Art. 14, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Atto di nomina / conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico; Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo; Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato); Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti;	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella de Rosas
			Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
			Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 1, n. 5, l. n. 441/1982 Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 4) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione (con copia della dichiarazione annuale relativa ai redditi delle persone fisiche) [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano];	Annuale	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
			Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013	Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
			Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013	Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
			Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013	Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
			Titolari di incarichi	Incarichi dirigenziali, a	Dirigenti - Per ciascun titolare di incarico:			

dirigenziali (dirigenti non generali)	Art. 14, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione e titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali (da pubblicare in tabelle che distinguano le seguenti situazioni: dirigenti, dirigenti individuati discrezionalmente, titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali)	Atto di nomina / conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico; Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo; Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti;	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato); Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti;	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione e valutazione (per contratti a tempo indeterminato)	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
					Ufficio programmazione e valutazione (per contratti a tempo indeterminato)	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 1, n. 5, l. n. 441/1982 Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013		1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano]; 4) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione (con copia della dichiarazione annuale relativa ai redditi delle persone fisiche) [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano];	Annuale	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Ufficio programmazione e valutazione (per contratti a tempo indeterminato)	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
						Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci

				39/2013)	Ufficio programmazione organizzazione e valutazione (per contratti a tempo indeterminato)	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
	Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013		Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale	Ufficio risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi dirigenziali	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie, del coniuge e dei parenti entro il secondo grado di parentela, nonchè tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
Posizioni organizzative	Art. 10, c. 8, lett. d la lettera d è stata soppressa quindi Art. 14, c. 1-quinquies d.lgs 97/2016	Per i titolari di posizioni organizzative che non abbiano deleghe dirigenziali e' pubblicato il solo curriculum vitae.	Pubblicazione curricula dei titolari di posizioni organizzative	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
Incarichi conferiti per adempimenti obbligatori per legge	Art 7, c. 6, D.Lgs. 165/2001, art 110, c. 6, D.Lgs. 267/2000; art 20, D.Lgs.163/2006;		Pubblicazione per ogni Tipologia di incarico: descrizione dell'incarico, riferimento normativo, dati del titolare dell'incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
Dotazione organica	Art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Conto annuale del personale	Conto annuale del personale e relative spese sostenute, nell'ambito del quale sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale effettivamente in servizio e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione trattamenti economici e pensioni	Alberto Benocci	Alberto Benocci
	Art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Costo personale tempo indeterminato	Costo complessivo del personale a tempo indeterminato in servizio, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione trattamenti economici e pensioni	Alberto Benocci	Alberto Benocci
Personale non a tempo indeterminato	Art. 17, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato ed elenco dei titolari dei contratti a tempo determinato, ivi compreso il personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 17, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Costo del personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Costo complessivo del personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Trimestrale (art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas

Tassi di assenza	Art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Tassi di assenza (da pubblicare in tabelle)	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale	Trimestrale (art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Art. 18, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti) (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (dirigente e non dirigente), con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
			Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati al personale docente, con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio amministrazione personale docente	Pierosario Lomagistro	Marco Cetoloni
Contrattazione collettiva	Art. 21, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 47, c. 8, d.lgs. n. 165/2001	Contrattazione collettiva	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
Contrattazione integrativa	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Contratti integrativi	Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, certificate dagli organi di controllo (collegio dei revisori dei conti, collegio sindacale, uffici centrali di bilancio o analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009	Costi contratti integrativi	Specifiche informazioni sui costi della contrattazione integrativa, certificate dagli organi di controllo interno, trasmesse al Ministero dell'Economia e delle finanze, che predispone, allo scopo, uno specifico modello di rilevazione, d'intesa con la Corte dei conti e con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica	Annuale (art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
OIV	Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	OIV(da pubblicare in tabelle)	Nominativi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
	Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Curricula	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
	Par. 14.2, delib. CiVIT n. 12/2013		Compensi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio trattamenti economici	Paola Barbi	Paola Barbi

	Normativa disciplinare			Normativa disciplinare	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
Bandi di concorso		Art. 19, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Bandi di concorso (da pubblicare in tabelle)	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonché i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
		Art. 19, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Elenco dei bandi espletati (da pubblicare in tabelle)	Elenco dei bandi in corso	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni
Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Par. 1, delib. CiVIT n. 104/2010	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
	Piano della Performance	Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Piano della Performance/Piano esecutivo di gestione	Piano della Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009) Piano esecutivo di gestione (per gli enti locali) (art. 169, c. 3-bis, d.lgs. n. 267/2000)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
	Relazione sulla Performance		Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
	Ammontare complessivo dei premi	Art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Ammontare complessivo dei premi (da pubblicare in tabelle)	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
				Ammontare dei premi effettivamente distribuiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
	Dati relativi ai premi	Art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Dati relativi ai premi (da pubblicare in tabelle)	Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Direttore generale	Marco Tomasi	Marco Tomasi
				Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas

				Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Laura Goracci	Raffaella De Rosas
Enti controllati	Enti pubblici vigilati	Art. 22, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Enti pubblici vigilati (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti pubblici, comunque denominati, istituiti, vigilati e finanziati dall'amministrazione ovvero per i quali l'amministrazione abbia il potere di nomina degli amministratori dell'ente, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	NON PRESENTI nell'Università degli Studi di Siena		
				Per ciascuno degli enti:				
				1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
				2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
				3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 22, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
				5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
				6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
				7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico (link al sito dell'ente)	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)			
Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013	Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico (link al sito dell'ente)	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)						

	Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013		Collegamento con i siti istituzionali degli enti pubblici vigilati nei quali sono pubblicati i dati relativi ai componenti degli organi di indirizzo politico e ai soggetti titolari di incarichi dirigenziali, di collaborazione o consulenza	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
Società partecipate	Art. 22, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Dati società partecipate (da pubblicare in tabelle)	Elenco delle società di cui l'amministrazione detiene direttamente quote di partecipazione anche minoritaria, con l'indicazione dell'entità, delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate, ad esclusione delle società partecipate da amministrazioni pubbliche, quotate in mercati regolamentati e loro controllate (ex art. 22, c. 6, d.lgs. n. 33/2013)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano
			Per ciascuna delle società:				
	Art. 22, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		1) ragione sociale; 2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione; 3) durata dell'impegno; 4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione; 5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante; 6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari; 7) incarichi di amministratore della società e relativo trattamento economico complessivo;				
	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico (link al sito dell'ente)	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)			
	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2014		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico (link al sito dell'ente)	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)			
	Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013		Collegamento con i siti istituzionali delle società partecipate nei quali sono pubblicati i dati relativi ai componenti degli organi di indirizzo politico e ai soggetti titolari di incarichi dirigenziali, di collaborazione o consulenza	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 22, c. 1, lett. d-bis, d.lgs. n. 33/2013		Provvedimenti	Provvedimenti in materia di costituzione di società partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, previsti dal decreto legislativo adottato ai sensi dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 20 d.lgs 175/2016)			
Art. 19, c. 7, d.lgs. n. 175/2016	Provvedimenti con cui le amministrazioni pubbliche socie fissano obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)					

				Provvedimenti con cui le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)													
Enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	Enti di diritto privato controllati (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti di diritto privato, comunque denominati, in controllo dell'amministrazione, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano											
	Per ciascuno degli enti:																	
	Art. 22, c. 2, d.lgs. n. 33/2013			1) ragione sociale; 2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione; 3) durata dell'impegno; 4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione; 5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante; 6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari; 7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo;	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano										
	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013								Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico (link al sito dell'ente)	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano					
	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013													Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico (link al sito dell'ente)	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano
	Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013																	
Rappresentazione grafica	Art. 22, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Rappresentazione grafica	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Convenzioni	Maria Rosaria Romano	Maria Rosaria Romano											
Attività e procedimenti	Tipologie di procedimento	Tipologie di procedimento (da pubblicare in tabelle)	Per ciascuna tipologia di procedimento:		Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli											
			Art. 35, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	1) breve descrizione del procedimento con indicazione di tutti i riferimenti normativi utili				Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)										
			2) unità organizzative responsabili dell'istruttoria	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)														

	Art. 35, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	3) l'ufficio del procedimento, unitamente ai recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 35, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	4) ove diverso, l'ufficio competente all'adozione del provvedimento finale, con l'indicazione del nome del responsabile dell'ufficio unitamente ai rispettivi recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 35, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013	5) modalità con le quali gli interessati possono ottenere le informazioni relative ai procedimenti in corso che li riguardano	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
	Art. 35, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013	6) termine fissato in sede di disciplina normativa del procedimento per la conclusione con l'adozione di un provvedimento espresso e ogni altro termine procedimentale rilevante	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
	Art. 35, c. 1, lett. g), d.lgs. n. 33/2013	7) procedimenti per i quali il provvedimento dell'amministrazione può essere sostituito da una dichiarazione dell'interessato ovvero il procedimento può concludersi con il silenzio-assenso dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
	Art. 35, c. 1, lett. h), d.lgs. n. 33/2013	8) strumenti di tutela amministrativa e giurisdizionale, riconosciuti dalla legge in favore dell'interessato, nel corso del procedimento nei confronti del provvedimento finale ovvero nei casi di adozione del provvedimento oltre il termine predeterminato per la sua conclusione e i modi per attivarli	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
	Art. 35, c. 1, lett. i), d.lgs. n. 33/2013	9) link di accesso al servizio on line, ove sia già disponibile in rete, o tempi previsti per la sua attivazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
	Art. 35, c. 1, lett. l), d.lgs. n. 33/2013	10) modalità per l'effettuazione dei pagamenti eventualmente necessari, con i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Entrate	Pasquini Laura	Gianni Gambassi
	Art. 35, c. 1, lett. m), d.lgs. n. 33/2013	11) nome del soggetto a cui è attribuito, in caso di inerzia, il potere sostitutivo, nonchè modalità per attivare tale potere, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganelli	Annalisa Manganelli
		Per i procedimenti ad istanza di parte:				

		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		1) atti e documenti da allegare all'istanza e modulistica necessaria, compresi i fac-simile per le autocertificazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	URP	Angelita Campriani	Angelita Campriani
		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		2) uffici ai quali rivolgersi per informazioni, orari e modalità di accesso con indicazione degli indirizzi, recapiti telefonici e caselle di posta elettronica istituzionale a cui presentare le istanze	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	URP	Angelita Campriani	Angelita Campriani
	Monitoraggio tempi procedimentali	art. 1, c. 28, L. 190/2012	Monitoraggio tempi procedimentali	Monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedimentali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione flussi documentali e informativi	Annalisa Manganeli	Annalisa Manganeli
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Art. 35, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Recapiti dell'ufficio responsabile	Recapiti telefonici e casella di posta elettronica istituzionale dell'ufficio responsabile per le attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto degli stessi da parte delle amministrazioni procedenti all'acquisizione d'ufficio dei dati e allo svolgimento dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio relazioni con il pubblico	Angelita Campriani	Angelita Campriani
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo politico	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 /Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Provvedimenti organi indirizzo politico	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: autorizzazione o concessione; scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta; concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera; accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			
			Provvedimenti organi indirizzo politico - Scelta del contraente per affidamento lavori, forniture, servizi	Provvedimenti organi indirizzo politico - Scelta del contraente per affidamento forniture e servizi	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici
			Provvedimenti organi indirizzo politico - Scelta del contraente per affidamento lavori, forniture, servizi	Provvedimenti organi indirizzo politico - Scelta del contraente per affidamento lavori	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
			Provvedimenti organi indirizzo politico - Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera	Provvedimenti organi indirizzo politico - Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni

			Provvedimenti organi indirizzo politico - accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Provvedimenti organi indirizzo politico - accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici	
			Provvedimenti dirigenti amministrativi - Autorizzazioni o Concessioni	Autorizzazioni e concessioni art. 1, c. 16, lett. a), L. 190/2012	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti	Dirigenti	Dirigenti	
			Provvedimenti dirigenti amministrativi - Scelta del contraente per affidamento lavori, forniture, servizi	Provvedimenti dirigenti amministrativi - Scelta del contraente per affidamento forniture e servizi	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici	
				Provvedimenti dirigenti amministrativi - Scelta del contraente per affidamento lavori		Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni	
			Provvedimenti dirigenti amministrativi - Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera	Provvedimenti dirigenti amministrativi - Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Maria Bruni	Maria Bruni	
Bandi di gara e contratti	Fatturazione elettronica	Decreto Ministeriale n. 55 del 3 aprile 2013	Comunicazione riguardante tutti i fornitori, prestatori di servizi, esecutori di lavori, cedenti beni e tutti gli altri potenziali emittitori di fattura elettronica	Comunicazione riguardante tutti i fornitori, prestatori di servizi, esecutori di lavori, cedenti beni e tutti gli altri potenziali emittitori di fattura elettronica	Tempestivo	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi	
	Accordi quadro	D.lgs. n. 50/2016	Accordi quadro	Pubblicazione degli accordi quadro per gli acquisti di beni, servizi e forniture	Tempestivo	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici	
	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	Dati previsti dall'articolo 1, comma 32, della legge 6 novembre 2012, n. 190 Informazioni sulle singole procedure (da pubblicare secondo le "Specifiche tecniche per la pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 1, comma 32, della Legge	Codice Identificativo Gara (CIG)		Tempestivo	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici
		Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016		Struttura proponente, Oggetto del bando, Procedura di scelta del contraente, Elenco degli operatori invitati a presentare offerte/Numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, Aggiudicatario, Importo di aggiudicazione, Tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, Importo delle somme liquidate	Tempestivo	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici	

	Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	n. 190/2012", adottate secondo quanto indicato nella delib. Anac 39/2016)	Tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale standard aperto con informazioni sui contratti relative all'anno precedente (nello specifico: Codice Identificativo Gara (CIG), struttura proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a presentare offerte/numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, importo delle somme liquidate)	Annuale (art. 1, c. 32, l. n. 190/2012)	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici
Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 Art. 21, c. 7, e 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	Programma biennale degli acquisti di beni e servizi, programma triennale dei lavori pubblici e relativi aggiornamenti annuali	Tempestivo	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici
			Per ciascuna procedura:		Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del dlgs n. 50/2016	Avvisi di preinformazione - Avvisi di preinformazione (art. 70, c. 1, 2 e 3, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi di preinformazioni (art. 141, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – SERVIZI e FORNITURE; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – PATRIMONIO LIBRARIO; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – SOFTWARE; Ufficio tecnico – LAVORI; e TUTTI i RUP (responsabili unici del procedimento d'acquisto); 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP (responsabile unico del procedimento d'acquisto); 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP (responsabile unico del procedimento d'acquisto);
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Delibera a contrarre , nell'ipotesi di procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara	Tempestivo			
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Avvisi e bandi - Avviso (art. 19, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di indagini di mercato (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Avviso di formazione elenco operatori economici e pubblicazione elenco (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Bandi ed avvisi (art. 36, c. 9, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 73, c. 1, e 4, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 127, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso periodico indicativo (art. 127, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso relativo all'esito della procedura; Pubblicazione a livello nazionale di bandi e avvisi; Bando di concorso (art. 153, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di aggiudicazione (art. 153, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concessione, invito a presentare offerta, documenti di gara (art. 171, c. 1 e 5, dlgs n. 50/2016); Avviso in merito alla modifica dell'ordine di importanza dei criteri, Bando di concessione (art. 173, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 183, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso costituzione del privilegio (art. 186, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 188, c. 3, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo			
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Avviso sui risultati della procedura di affidamento - Avviso sui risultati della procedura di affidamento con indicazione dei soggetti invitati (art. 36, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concorso e avviso sui risultati del concorso (art. 141, dlgs n. 50/2016); Avvisi relativi l'esito della procedura, possono essere raggruppati su base trimestrale (art. 142, c. 3, dlgs n. 50/2016); Verbali di gara	Tempestivo			

	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Avvisi sistema di qualificazione - Avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione, di cui all'Allegato XIV, parte II, lettera H; Bandi, avviso periodico indicativo; avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione; Avviso di aggiudicazione (art. 140, c. 1, 3 e 4, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo			
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Affidamenti - Gli atti relativi agli affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture di somma urgenza e di protezione civile, con specifica dell'affidatario, delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie (art. 163, c. 10, dlgs n. 50/2016); tutti gli atti connessi agli affidamenti in house in formato open data di appalti pubblici e contratti di concessione tra enti (art. 192 c. 3, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo			
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Informazioni ulteriori - Contributi e resoconti degli incontri con portatori di interessi unitamente ai progetti di fattibilità di grandi opere e ai documenti predisposti dalla stazione appaltante (art. 22, c. 1, dlgs n. 50/2016); Informazioni ulteriori, complementari o aggiuntive rispetto a quelle previste dal Codice; Elenco ufficiali operatori economici (art. 90, c. 10, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo			
	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali.	Provvedimenti di esclusione e di ammissione (entro 2 giorni dalla loro adozione)	Tempestivo	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – SERVIZI e FORNITURE; • Divisione coordinamento sistema bibliotecario – PATRIMONIO LIBRARIO; • Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – SOFTWARE; • Ufficio tecnico – LAVORI; e TUTTI i RUP (responsabili unici del procedimento d'acquisto); 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; • Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; • Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; • Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP; 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; • Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; • Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; • Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP;

		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Tempestivo	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – SERVIZI e FORNITURE; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – PATRIMONIO LIBRARIO; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – SOFTWARE; Ufficio tecnico – LAVORI; e TUTTI i RUP (responsabili unici del procedimento d'acquisto); 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP; 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP;
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Tempestivo	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – SERVIZI e FORNITURE; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – PATRIMONIO LIBRARIO; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – SOFTWARE; Ufficio tecnico – LAVORI; e TUTTI i RUP (responsabili unici del procedimento d'acquisto); 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP; 	<ul style="list-style-type: none"> Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – Fabio Semplici; Divisione coordinamento sistema bibliotecario – Guido Badalamenti; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica – Umberto Ciocca; Ufficio tecnico – Massimiliano Pagni; e TUTTI i RUP;
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	Art. 26, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Criteri e modalità	Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	la sotto-sezione è alimentata da tutti gli uffici/strutture dell'Ateneo che emanano gli atti		
	Atti di concessione	Art. 26, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 27, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Atti di concessione (da pubblicare in tabelle creando un collegamento con la pagina nella quale sono riportati i dati dei relativi provvedimenti finali) (NB: è fatto divieto di	Atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro Per ciascun atto: 1) nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario; 2) importo del vantaggio economico corrisposto; 3) norma o titolo a base dell'attribuzione; 4) ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo; 5) modalità seguita per l'individuazione del	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Borse e premi di studio	Roberto Annarumi	Roberto Annarumi
						Ufficio per il dottorato di ricerca	Alessandra Rillo	Maria Chiara Roscino

			diffusione di dati da cui sia possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute e alla situazione di disagio economico-sociale degli interessati, come previsto dall'art. 26, c. 4, del d.lgs. n. 33/2013)	beneficiario; 6) link al progetto selezionato; 7) link al curriculum del soggetto incaricato;				
		Art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Annuale (art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Borse e premi di studio	Roberto Annarumi	Roberto Annarumi
						Ufficio per il dottorato di ricerca	Alessandra Rillo	Maria Chiara Roscino
Bilanci	Bilancio preventivo e consuntivo	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Bilancio preventivo	Documenti e allegati del bilancio preventivo, nonché dati relativi al bilancio di previsione di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria - Ufficio Bilancio	Marina Borgogni - Isabella Piersimoni	Gianni Gambassi
		Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e d.p.c.m. 29 aprile 2016		Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria - Ufficio Bilancio	Marina Borgogni - Isabella Piersimoni	Gianni Gambassi
		Bilancio consuntivo	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Documenti e allegati del bilancio consuntivo, nonché dati relativi al bilancio consuntivo di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria - Ufficio Bilancio	Marina Borgogni - Isabella Piersimoni	Gianni Gambassi
			Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e d.p.c.m. 29 aprile 2016	Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci consuntivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria - Ufficio Bilancio	Marina Borgogni - Isabella Piersimoni	Gianni Gambassi
	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Art. 29, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 19 e 22 del dlgs n. 91/2011 - Art. 18-bis del dlgs n.118/2011	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, con l'integrazione delle risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione Ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
Beni immobili e gestione patrimonio	Patrimonio immobiliare	Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti e detenuti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
	Canoni di locazione o affitto	Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Canoni di locazione o affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici

Controlli e rilievi sull'amministrazione	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	Atti degli Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Annuale e in relazione a delibere A.N.AC.	Servizio di supporto al NdV	Sonia Boldrini	Roberta Rocchi
				Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4, lett. c), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	Servizio di supporto al NdV	Sonia Boldrini	Roberta Rocchi
				Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, c. 4, lett. a), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	Servizio di supporto al NdV	Sonia Boldrini	Roberta Rocchi
				Altri atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Servizio di supporto al NdV	Sonia Boldrini	Roberta Rocchi
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
	Corte dei conti		Rilievi Corte dei conti	Tutti i rilievi della Corte dei conti ancorchè non recepiti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Direttore generale	Marco Tomasi	Marco Tomasi
Servizi erogati	Carta dei servizi e standard di qualità	Art. 32, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Guido Badalamenti	Guido Badalamenti
						Divisione corsi di I e II livello	Marina Chilin	Marina Chilin
						Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Maria Gabriella Giorgi	Maria Gabriella Giorgi
	Costi contabilizzati	Art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013	Costi contabilizzati (da pubblicare in tabelle)	Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi e il relativo andamento nel tempo	Annuale (art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
Pagamenti dell'amministrazione	Dati sui pagamenti	Art. 4-bis, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Dati sui pagamenti (da pubblicare in tabelle)	Dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Annuale	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Art. 33, d.lgs. n. 33/2013	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi, prestazioni professionali e forniture (indicatore annuale di tempestività dei pagamenti)	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
			Ammontare complessivo dei debiti	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi

	IBAN e pagamenti informatici	Art. 36, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 82/2005	IBAN e pagamenti informatici	Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Divisione ragioneria	Marina Borgogni	Gianni Gambassi
Opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2 e 2 bis d.lgs. n. 33/2013 Art. 21 co.7 d.lgs. n. 50/2016 Art. 29 d.lgs. n. 50/2016	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche. A titolo esemplificativo: - Programma triennale dei lavori pubblici, nonchè i relativi aggiornamenti annuali, ai sensi art. 21 d.lgs. n. 50/2016- Documento pluriennale di pianificazione ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 228/2011, (per i Ministeri)	Tempestivo (art.8, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate.	Informazioni relative ai tempi e agli indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
		Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	(da pubblicare in tabelle, sulla base dello schema tipo redatto dal Ministero dell'economia e della finanza d'intesa con l'Autorità nazionale anticorruzione)	Informazioni relative ai costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Tecnico	Massimiliano Pagni	Massimiliano Pagni
	Altri contenuti	Corruzione	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231)	Annuale	RPCT	Marco Tomasi
Art. 1, c. 8, l. n. 190/2012, Art. 43, c. 1, d.lgs. n. 33/2013			Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Tempestivo	Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Licia Marino	Gian Paolo Boscagli
Art. 1, c. 14, l. n. 190/2012			Relazione del responsabile della corruzione	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno, o altra data definita da ANAC)	Annuale (ex art. 1, c. 14, L. n. 190/2012)	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
Art. 1, c. 3, l. n. 190/2012			Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti	Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti in materia di vigilanza e controllo nell'anticorruzione	Tempestivo	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
Art. 18, c. 5, d.lgs. n. 39/2013			Atti di accertamento delle violazioni	Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013	Tempestivo	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi
Legge n. 190/2012; art. 54-bis, d.lgs. n. 165/2001			Wistleblowing	Informativa sulle misure adottate dall'Università a tutela del dipendente che segnala illeciti all'interno del posto di lavoro	Tempestivo	RPCT	Marco Tomasi	Marco Tomasi

Altri contenuti	Accesso civico	Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Accesso civico concernente dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria	Nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo	Ufficio relazioni con il pubblico	Angelita Campriani	Angelita Campriani
		Art. 5, c. 2, d.lgs. n. 33/2014	Accesso civico concernente dati e documenti ulteriori	Nomi Uffici competenti cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo	Ufficio relazioni con il pubblico	Angelita Campriani	Angelita Campriani
Altri contenuti	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Art. 52, c. 1, d.lgs. 82/2005	Regolamenti	Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e il riutilizzo dei dati	Annuale	Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Umberto Ciocca	Umberto Ciocca
		Art. 52, c. 1, d.lgs. 82/2005	Catalogo di dati, metadati e banche dati	Catalogo dei dati, dei metadati e delle relative banche dati in possesso delle amministrazioni	Annuale	Servizio statistico e integrazione dei sistemi informativi	Luca Terrosi	Luca Terrosi
		Art. 9, c. 7, d.l. n. 179/2012	Obiettivi di accessibilità (da pubblicare secondo le indicazioni contenute nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 61/2013)	Obiettivi di accessibilità dei soggetti disabili agli strumenti informatici per l'anno corrente (entro il 31 marzo di ogni anno)	Annuale (ex art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012)	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Patrizia Caroni	Patrizia Caroni
		Art. 63, cc. 3-bis e 3-quater, d.lgs. n. 82/2005	Provvedimenti per uso dei servizi in rete	Elenco dei provvedimenti adottati per consentire l'utilizzo di servizi in rete, anche a mezzo di intermediari abilitati, per la presentazione telematica da parte di cittadini e imprese di denunce, istanze e atti e garanzie fideiussorie, per l'esecuzione di versamenti fiscali, contributivi, previdenziali, assistenziali e assicurativi, per la richiesta di attestazioni e certificazioni, nonché dei termini e modalità di utilizzo dei servizi e dei canali telematici e della posta elettronica (l'obbligo di pubblicazione dovrà essere adempiuto almeno 60 giorni prima della data del 1 gennaio 2014, ossia entro il 1 novembre 2013)	Annuale	Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Umberto Ciocca	Umberto Ciocca
Altri contenuti	Dati ulteriori - Piani programmatici	Art. 4, c. 3, d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 9, lett. f), l. n. 190/2012	Telefonia fissa e mobile	Piani per la telefonia fissa e mobile	Annuale	Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Umberto Ciocca	Umberto Ciocca
		Art. 4, c. 3, d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 9, lett. f), l. n. 190/2012	Piano triennale per la programmazione	Linee strategiche e obiettivi che l'Ateneo si propone di perseguire	Annuale	Direzione Generale	Marco Tomasi	Marco Tomasi
	Dati ulteriori - Rilevazione auto di servizio	artt. 1 e 3 del DPCM 25/09/2014	Rilevazione auto di servizio	Rilevazione auto di servizio	Annuale	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Fabio Semplici	Fabio Semplici

	Dati ulteriori - Distribuzione del fondo annuale per i rimborsi alle associazioni studentesche	Delibera CdA del 29/10/2014	Distribuzione del fondo annuale per i rimborsi alle associazioni studentesche	Distribuzione del fondo annuale per i rimborsi alle associazioni studentesche	Negli anni di distribuzione - Annuale	Ufficio Borse e premi di studio	Roberto Annarumi	Roberto Annarumi
	Dati ulteriori - Conferimento incarichi di direzione di Struttura Complessa aziendale - AOUS	D.lgs. 502/1992 art. 15, c. 7 bis, lett. d)	Conferimento incarichi di direzione di Struttura Complessa aziendale - AOUS	Conferimento incarichi di direzione di Struttura Complessa aziendale - AOUS	Tempestivo	Ufficio rapporti con il sistema sanitario	Grazia Marino	Raffaella De Rosas

