

**Allegato al PIAO 2025 - 2027**



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA**  
1240

## **Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2025 – 2027**



**Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza:  
dott.ssa Beatrice Sassi**

## INDICE

<b>I. PARTE GENERALE</b> .....	4
I.1 Obiettivi strategici .....	4
I.2 Soggetti, ruoli e responsabilità nella gestione della prevenzione della corruzione .....	4
◇ Organi di indirizzo politico .....	4
◇ Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza .....	5
◇ Dirigenti per l'area di rispettiva competenza .....	6
◇ Organismo indipendente di valutazione (Nucleo di Valutazione) .....	6
◇ Coinvolgimento dei dipendenti .....	7
◇ Collaboratori a qualsiasi titolo .....	7
I.3 Procedimento di elaborazione ed adozione del Piano (alias sezione del PIAO) .....	8
<b>II. L'ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	9
II.1 Analisi del contesto interno .....	9
II.2 Analisi del contesto esterno .....	15
<b>III. VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO</b> .....	19
III.1 Mappatura dei processi e Identificazione del rischio (PLAN) .....	19
III.1.1 Mappatura dei processi .....	19
◇ USiena ... lavori in corso .....	21
III.1.2 Identificazione dei possibili rischi .....	22
III.1.3 Analisi del rischio: valutazione delle probabilità di accadimento e delle conseguenze .....	22
III.1.4 Ponderazione del rischio .....	23
III.2 Trattamento del rischio (DO) .....	24
III.2.1 Misure generali .....	25
◇ Codice etico e Codice di comportamento .....	25
◇ Attività extraistituzionale dei docenti universitari: incompatibilità e conflitto di interesse .....	25
◇ Procedimento disciplinare dei docenti .....	26
◇ Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti .....	27
◇ Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (clausola di c.d. pantouflage nella legge anticorruzione) .....	27
◇ Formazione .....	28
◇ Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità .....	29
◇ Whistleblowing .....	30
◇ Enti partecipati .....	30
III.2.2 Misure specifiche per Aree particolarmente sensibili al rischio .....	34
◇ Area acquisizioni di lavori, servizi e forniture .....	34
◇ Area concorsi e selezioni del personale .....	36
◇ Area didattica .....	38
◇ Area ricerca .....	40

◇ Area Gestione dati personali .....	42
III.3 Trasparenza dell'attività amministrativa .....	44
III.3.1 Accesso Civico.....	44
III.3.2 Adempimenti di trasparenza .....	45
◇ Modello organizzativo .....	45
◇ Giornata della trasparenza .....	46
◇ Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo	46
◇ Responsabile per l'anagrafe unica della stazione appaltante (RASA) .....	47
III.4 Monitoraggio e Riesame (Check and ACT) .....	47
III.4.1 Organizzazione e Attori .....	47
◇ Monitoraggio degli obblighi di pubblicazione .....	47
◇ Rete dei Referenti TAC .....	47
◇ Settore Anticorruzione e trasparenza .....	48
◇ Coordinamento con il ciclo della <i>performance</i> .....	48
III.4.2 Periodicità delle azioni di check and act.....	48
ALLEGATO n. 1 TABELLA VALUTAZIONE E PONDERAZIONE DEL RISCHIO .....	49
ALLEGATO n. 2 Mappatura e valutazione del rischio corruzione .....	57
ALLEGATO n. 3 VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO NEL PROCESSO ACQUISTI .....	64

## I. PARTE GENERALE

### I.1 Obiettivi strategici

*“La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”<sup>1</sup>.*

Il “Piano Nazionale Anticorruzione 2022” (delibera ANAC n. 7/2023) nel paragrafo 3.1.1 relativo agli obiettivi strategici evidenzia che *l’obiettivo della creazione di Valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente. Tale obiettivo generale va poi declinato in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsti come contenuto obbligatorio dei PTPCT, e, quindi, anche della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. Essi vanno programmati dall’organo di indirizzo in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico.* Nel medesimo paragrafo, l’Autorità evidenzia che *l’obiettivo generale della “Creazione di Valore pubblico” va poi declinato in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsti come contenuto obbligatorio dei PTPCT, e, quindi, anche della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. Essi vanno programmati dall’organo di indirizzo in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico.* L’Autorità, nel paragrafo 3.1.2 richiama l’attenzione sulla mappatura dei processi evidenziando come *una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all’interno del PIAO richiede che si lavori per una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.*

Nell’Università di Siena, nel definire gli Obiettivi si è portata l’attenzione su aspetti ritenuti fondamentali per un’efficace azione anticorruzione, nel senso di favorire la “buona amministrazione” attraverso la semplificazione e la trasparenza delle attività, impegnando le risorse verso una sempre maggiore digitalizzazione delle procedure. La sostanziale integrazione dell’attività di prevenzione della corruzione con gli strumenti di programmazione dell’Ateneo e, in particolare, con la definizione e valutazione della performance si evidenzia nell’individuazione di specifici obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza. Per far sì che tali obiettivi non siano un mero adempimento ma, al contrario, un processo costante e sinergico finalizzato alla ricerca di maggiore funzionalità e, di conseguenza, alla prevenzione di fenomeni di “cattiva amministrazione”, essi vengono tradotti in specifici obiettivi per la misurazione della performance delle strutture e del personale (vedi sez. Performance del PIAO 2025 - 2027).

### I.2 Soggetti, ruoli e responsabilità nella gestione della prevenzione della corruzione

#### ◇ Organi di indirizzo politico

- Il Rettore, rappresentante legale dell’Università, è responsabile del perseguimento degli obiettivi attribuiti all’Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Assicura l’unitarietà degli indirizzi espressi dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione ed è responsabile della loro attuazione.
- Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di programmazione, indirizzo strategico e controllo dell’attività amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell’Ateneo ai sensi dell’art. 31 dello Statuto, approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), all’interno del quale la *programmazione triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza* assume un ruolo fondamentale e trasversale per tutte le attività dell’Ateneo;
- Il Senato Accademico è l’organo di indirizzo, coordinamento e controllo delle attività scientifiche e didattiche dell’Università.

---

<sup>1</sup> Art. 10, c. 3, del D. Lgs. n.33/2013

## ◇ Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena ha attribuito alla dott.ssa Beatrice Sassi - Direttrice Generale dell'Università - il ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza<sup>2</sup>.

La RPCT è il soggetto titolare in esclusiva (essendo vietato l'ausilio esterno) del potere di predisposizione e di proposta del PTPCT all'organo di indirizzo. Opera nell'ambito della pianificazione strategica deliberata dagli Organi di indirizzo politico e si avvale della collaborazione dei Dirigenti e di una struttura di supporto "Settore anticorruzione e trasparenza" attivato nel giugno 2023 e collocato nella Divisione Legale e Advocatura.

Per lo svolgimento delle sue funzioni<sup>3</sup>, la Responsabile 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 circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al responsabile della prevenzione della corruzione, sono previste consistenti responsabilità in caso di inadempimento<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Delibera del C.d.A. del 26 luglio 2024, delibera n. 217/2024

<sup>3</sup> Si riassumono di seguito le funzioni assegnate al RPCT dalla normativa vigente: - predispone il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e lo sottopone per l'adozione all'organo di indirizzo entro il 31 gennaio di ogni anno; - verifica l'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità; - propone la modifica del Piano quando siano accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione; - provvede alla verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione; - provvede ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione di cui all'art. 1 comma 11 Legge 190/2012; - redige e pubblica nel sito web dell'amministrazione, entro il 15 dicembre di ogni anno, una relazione recante i risultati dell'attività svolta tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nel Piano. Trasmettere la relazione all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione ed all'OIV; - vigila sul funzionamento e sull'osservanza del piano; - segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza; - indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione; - nella materia del diritto di accesso civico e degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, il responsabile per la trasparenza svolge attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, segnalando le inadempienze all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'A.N.AC. e all'ufficio competente all'esercizio dell'azione disciplinare (art. 43 d.lgs. n. 33/2013); - cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'A.N.AC. dei risultati del monitoraggio, in raccordo con l'Ufficio Procedimenti Disciplinari; - vigila sul rispetto delle disposizioni sulla inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi, curando, anche attraverso le disposizioni del piano anticorruzione, che siano rispettate le disposizioni normative in materia. A tale fine il Responsabile contesta all'interessato l'esistenza o l'insorgere delle situazioni di inconfiribilità o incompatibilità", vigila sul rispetto della disciplina in materia, segnalando le possibili violazioni all'A.N.AC., all'Autorità Antitrust, nonché alla Corte dei Conti (art. 15 d.lgs. n. 39/2013).

<sup>4</sup> Possibili sanzioni a carico del RPCT: art. 1, c. 12, legge 190/2012 si prevede l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa nel 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 RPCT 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, c. 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".

La responsabilità è esclusa se la 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.

#### ◇ Dirigenti per l'area di rispettiva competenza

Tutti i Dirigenti sono tenuti ad osservare le misure contenute nella Pianificazione anticorruzione e trasparenza ed a collaborare con la RPCT per la realizzazione degli obiettivi del presente piano e per l'attuazione di tutti gli obblighi derivanti dalla normativa di riferimento, in particolare la L. 190/2012 e il d.lgs. 33/2013.

Si riportano di seguito gli obblighi dei Dirigenti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, con l'indicazione delle norme che li prevedono:

- concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti; fornire le informazioni richieste dal Responsabile anticorruzione per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione e formulare specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo; provvedere al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (art 16 comma 1 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165);
- garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43 d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33);
- osservare le norme del Codice di comportamento di cui sono diretti destinatari (art. 13 D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62);
- vigilare sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di comportamento dell'Ateneo (art. 15 D.P.R. 62/2013);
- osservare le misure contenute nella Pianificazione triennale di prevenzione della corruzione (art. 1 comma 14 L. 190/2012).

#### ◇ Organismo indipendente di valutazione (Nucleo di Valutazione)

Gli OIV rivestono un ruolo importante nel coordinamento tra sistema di gestione della *performance* e le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza nelle pubbliche amministrazioni.

Le funzioni già affidate agli OIV in materia di prevenzione della corruzione dal d.lgs. 33/2013 sono state rafforzate dalle modifiche che il d.lgs. 97/2016 ha apportato alla legge 190/2012. La nuova disciplina, improntata su una logica di coordinamento e maggiore comunicazione tra OIV e RPCT e di relazione dello stesso OIV con A.N.AC., prevede un più ampio coinvolgimento degli OIV chiamati a rafforzare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della *performance* degli uffici e dei funzionari pubblici.

Nell'Università le funzioni dell'OIV sono esercitate dal Nucleo di Valutazione<sup>5</sup>. Pertanto il Nucleo<sup>6</sup>:

- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che la Pianificazione triennale per la prevenzione della corruzione sia coerente 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 annuale che la RPCT predispone ogni anno in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, a tal fine, il Nucleo può chiedere alla RPCT le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti, e riferisce all'A.N.AC. sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- attesta annualmente, o secondo le diverse tempistiche indicate dall'A.N.AC., l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013. Le attestazioni dell'OIV sono pubblicate tempestivamente sul sito

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Vedi art. 1 comma 8 bis della Legge 190/2012 e art. 44 del d.lgs. 33/2013.

web dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente, sull'apposita pagina "Attestazioni OIV o di struttura analoga"<sup>7</sup>.

Il Nucleo di valutazione può inoltre segnalare, anche su impulso della Responsabile per la trasparenza, la mancata pubblicazione dei dati previsti dagli artt. 14 (organi di indirizzo politico) e 22 comma 2 (enti e società controllati e/o partecipati) del d.lgs. 33/2013 da cui si avvia il procedimento per l'irrogazione delle sanzioni previste dall'art. 47 dello stesso decreto 33/13.

Allo stesso organo compete esprimere parere obbligatorio nell'ambito della procedura di adozione del Codice di comportamento dell'Università<sup>8</sup>; verificare che il codice sia conforme a quanto previsto nelle linee guida A.N.AC. e assicurare il coordinamento tra i contenuti del codice e il sistema di misurazione a valutazione della performance. Inoltre, anche sulla base dei dati rilevati dall'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari e delle informazioni trasmesse dal Responsabile per la prevenzione della corruzione, svolgerà un'attività di supervisione sull'applicazione del codice, riferendone nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

#### ◇ Coinvolgimento dei dipendenti

Tutti i dipendenti dell'amministrazione sono tenuti a rispettare le prescrizioni contenute nella Pianificazione anticorruzione e trasparenza e a prestare collaborazione alla Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Il coinvolgimento di tutto il personale in servizio (personale docente e personale tecnico e amministrativo) infatti è ritenuto decisivo per la qualità della Pianificazione 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 nella pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza; segnalare situazioni di illecito al proprio dirigente o alla 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; 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.
- Si evidenzia che nonostante la previsione normativa attribuisca una particolare responsabilità per il verificarsi di fenomeni corruttivi in capo al RPCT<sup>9</sup>, tutti mantengono il proprio personale livello di responsabilità in relazione ai compiti effettivamente svolti.

#### ◇ Collaboratori a qualsiasi titolo

I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure del presente Piano e a segnalare situazioni di illecito ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento (DPR 16 aprile 2013). Tutti i Responsabili di Struttura dell'Ateneo sono invitati a procedere ad una trasmissione capillare del Codice di comportamento a tali collaboratori, ad allegare copia del codice ad ogni nuovo contratto o incarico che verrà stipulato, anche tramite imprese esterne, ed inserire negli atti di incarico o nei contratti di acquisizioni delle collaborazioni, consulenze o servizi, apposite disposizioni o clausole di risoluzione o decadenza del rapporto in caso di violazione degli obblighi derivanti dal suddetto Codice.

<sup>7</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi>

<sup>8</sup> Vedi art. 54 del d.lgs. 165/2001 e delibere A.N.AC. n. 75/2013 e n. 177/2020 relative alle Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni.

<sup>9</sup> art. 1, co. 12, l. 190/2012

### I.3 Procedimento di elaborazione ed adozione del Piano (alias sezione del PIAO)

La presente sezione è predisposta dal RPCT ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito del PIAO di cui è parte integrante.

Nelle fasi di elaborazione sono stati coinvolti, attraverso la rete TAC di Ateneo, i Dirigenti dell'Ateneo ed i Responsabili delle strutture di particolare interesse<sup>10</sup>.

È inoltre sempre aperta la procedura di ascolto degli stakeholder dell'Ateneo (gli studenti, il personale dipendente docente e tecnico-amministrativo, i collaboratori, enti e imprese, enti locali del territorio, finanziatori - Imprese, Enti pubblici, Fondazioni, etc.) mediante più canali:

- partecipazione a riunioni e incontri;
- invio di e-mail all'indirizzo anticorruzione.trasparenza@unisi.it;
- segnalazioni attraverso gli spazi ufficiali dell'Ateneo sui social media e nei punti di contatto aperti al pubblico;
- richieste dirette avanzate personalmente alla RPCT;
- questionario somministrato in occasione della giornata della trasparenza in cui vengono raccolte opinioni aventi ad oggetto la sezione Amministrazione trasparente, con l'obiettivo di valutare il grado di conoscenza ed il livello di soddisfazione e di interesse degli utenti alla sezione ed ai suoi contenuti e raccogliere eventuali suggerimenti, critiche, proposte.

La presente sezione "Pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione", destinata a tutto il personale dell'Ateneo, a decorrere dalla sua adozione:

- sarà pubblicata sul sito web dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente -> altri contenuti -> prevenzione della corruzione;
- sarà comunicata la sua adozione a tutto il personale in servizio;
- sarà consegnata<sup>11</sup> a tutto il personale neoassunto al momento della presa di servizio;
- sarà oggetto di approfondimento nelle giornate formative ai dipendenti dell'Università.

---

<sup>10</sup> Area servizi allo studente, Area organizzazione e sistemi informativi, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, Divisione legale e avvocatura, Divisione ricerca e trasferimento tecnologico, Liaison office, Divisione ragioneria, Divisione tecnica.

<sup>11</sup> Attraverso l'indicazione della sezione del portale di Ateneo in cui è pubblicato.

## II. L'ANALISI DEL CONTESTO

Attraverso l'analisi del contesto in cui si opera si acquisiscono le informazioni utili a comprendere come il rischio corruttivo<sup>12</sup> possa verificarsi all'interno dell'Ente sia per via delle specificità dell'ambiente in cui si opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali, sia per via delle caratteristiche organizzative interne. Conseguentemente si possono definire misure adeguate a contrastare, in modo approfondito e realistico, i rischi corruttivi.

Si evidenzia che il presente capitolo è pensato e sviluppato in modo coordinato con le fasi gestionali dell'amministrazione, in particolare con il *Piano di programmazione strategica 2024-2026*<sup>13</sup>, il Piano della *performance* (alias sezione al PIAO) 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 descritta nei documenti su richiamati.

### II.1 Analisi del contesto interno

L'Università di Siena, con circa 18.000 tra studentesse e studenti, è un ateneo generalista che ospita un gran numero di studenti fuori sede di cui circa 7.000 da fuori Regione e di cui circa 1.400 provenienti dall'estero da oltre 60 Paesi nel mondo. Gli studenti arricchiscono la città di giovani (si stima che il numero di giovani tra i 18-25 anni di età in città si triplichi grazie agli studenti universitari fuori sede) e contribuiscono a rafforzare il legame tra Siena e la sua Università; i "luoghi dell'Ateneo" (aule, dipartimenti, laboratori e biblioteche) sono distribuiti tra gli edifici storici del centro città, in cui gli studenti prevalentemente abitano e frequentano quotidianamente assieme agli altri cittadini, realizzando, così, un modello di città-campus. Per l'analisi di dettagli si rimanda ai documenti sul "Monitoraggio Programmazione Strategica" approvati dal SA e dal CdA e pubblicati nel sito web di Ateneo [sezione Programmazione triennale](#)<sup>14</sup>

L'Università, che ha come sede principale Siena, estende le sue attività anche nelle limitrofe città di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

Forti sono i legami con le altre università toscane (Firenze e Pisa) con le quali sono state sviluppate importanti iniziative di collaborazione, quali l'istituzione dei dottorati di ricerca interateneo finanziato dal programma regionale Pegaso e il Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana (SBART). Di fondamentale importanza il ruolo della Regione Toscana, in particolare per le agevolazioni economiche concesse nell'ambito del Diritto allo studio universitario (borse di studio, mense universitarie, posto alloggio in una delle residenze universitarie, prestiti fiduciari, etc.), che si aggiungono ai posti alloggio messi a disposizione dall'Ateneo nelle proprie residenze: Collegio S. Chiara e Conservatori riuniti-Refugio (Siena), Collegio universitario (San Giovanni Valdarno). L'Università di Siena è infatti dotata di un assetto organizzativo volto a garantirne la presenza su buona parte del territorio toscano, sia nella medesima città di Siena sia nelle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno, avvalendosi, per ciò che concerne i corsi di laurea triennali, anche della teledidattica (progetto USiena-integra). Di spicco l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale, l'Azienda Sanitaria Toscana Sud-est e l'Azienda Ospedaliera Universitaria Santa Maria alle Scotte, con i quali i dipartimenti di area medica e biomedica perseguono azioni coordinate e integrate (ivi compresi accordi per l'implementazione del corpo docente, il sostegno di progetti nell'ambito delle scienze della vita e per l'ammodernamento degli spazi didattici).

L'Università di Siena ha investito notevoli risorse per la creazione del Santa Chiara Lab, un centro dedicato allo sviluppo della collaborazione con il mondo imprenditoriale, volto a facilitare la contaminazione di idee e l'ibridazione tra saperi e competenze diversi (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo,

---

<sup>12</sup> Le azioni di prevenzione fanno riferimento al concetto di corruzione così come descritto nei PTPC dell'Ateneo e pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, per cui la prevenzione del rischio corruzione è principalmente uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>  
<sup>13</sup> La *Programmazione Strategica 2024-2026 Growing Our Future*, deliberato dal C.d.A. previo parere positivo del S.A., è consultabile al link <http://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

<sup>14</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, *policy makers*), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto. In tale ambito è attivo, inoltre, l'incubatore universitario CSII UNISI ("Centro servizi e incubatore di imprese dell'Università di Siena"<sup>15</sup>) nell'area industriale di Cavriglia, nel Valdarno aretino, dove, intorno al Centro di Geotecnologie di Unisi, si è sviluppato un polo di alta formazione, ricerca e trasferimento tecnologico sui temi ambientali e della geotecnologia. L'Incubatore ospita laboratori di ricerca e uno "sciame" di imprese spin-off di USiena e aderisce alla Rete regionale del sistema d'incubazione d'impresa.

Il cuore della didattica e della ricerca d'Ateneo è costituito dai 14 Dipartimenti, raggruppati in quattro aree scientifiche:

- Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche: Dipartimento Economia politica e statistica (DEPS), Dipartimento Giurisprudenza (DGIUR), Dipartimento Scienze politiche e internazionali (DISPI), Dipartimento Studi aziendali e giuridici (DISAG);
- Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti: Dipartimento Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM), Dipartimento Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC), Dipartimento Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC);
- Area Scienze Biomediche e Mediche: Dipartimento Biotecnologie mediche (DBM), Dipartimento Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS), Dipartimento Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN);
- Area Scienze Sperimentali: Dipartimento Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF), Dipartimento Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM), Dipartimento Scienze della vita (DSV), Dipartimento Scienze fisiche, della terra e dell'ambiente (DSFTA).

Ai dipartimenti si affiancano altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo, tra esse [12 Centri interuniversitari di ricerca](#) e [2 Centri Interdipartimentali di Ricerca](#).

Non vanno dimenticati i Centri di servizio di Ateneo per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale: Centro linguistico d'Ateneo (CLA), Centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (Centro di Geotecnologie - CGT), Centro per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente (UNISIAP), Centro interdisciplinare Santa Chiara Lab, Sistema universitario museale senese (SIMUS), Centro di Servizi e supporto di Ateneo denominato Campus di Arezzo.

Per quanto concerne l'organizzazione amministrativa, l'attuale assetto prevede che l'amministrazione sia strutturata in unità organizzative (U.O.), articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente (U.O. di III livello);
- *Divisioni*, attribuite alla responsabilità di un capo divisione, di categoria EP (U.O. di II livello);
- *Uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo ufficio appartenente all'area dei funzionari (U.O. di I livello)<sup>16</sup>.

Rinviando alla sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO 2025-2027 per quanto concerne l'analisi dettagliata dell'evolversi negli anni dell'organizzazione amministrativa, si evidenziano brevemente le principali azioni effettuate nei primi 10 mesi del 2024:

- l'attivazione nella Divisione tecnica del *Settore gestione e coordinamento facility management*, inerente alla gestione tecnica ed amministrativa dei processi nei contratti di Facility Management e del *Settore supporto alle procedure di appalto e gestione patrimonio*, inerente al supporto tecnico – amministrativo a tutte le procedure di appalto e del patrimonio edilizio dell'Ateneo;

- l'istituzione nella Divisione ragioneria dell'*Ufficio gestione contabile strutture ateneo della ricerca*, con la *mission*: monitorare i finanziamenti alla ricerca dell'Ateneo e gestire le relative fasi contabili; curare e assistere le relative attività di audit da parte dei pertinenti soggetti esterni (CE, MUR e RT); gestire le attività contabili delle Divisioni e degli Uffici che afferiscono all'Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione;

- l'attivazione della *Divisione stampa, comunicazione e URP* con la seguente *mission*: coordinare e sovraintendere alle attività di informazione rivolte ai media, le attività di comunicazione sia interna che esterna e le attività inerenti alle relazioni con il pubblico;

<sup>15</sup> <https://www.unisi.it/ricerca/imprese-e-trasferimento-tecnologico/laboratori-di-ricerca-congiunti/lcg-lab>

<sup>16</sup> Si precisa che le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi e i Centri di servizio rientrano tra le strutture di I° livello.

- l'attivazione dell'*Ufficio atti normativi e supporto alla protezione dati* con la mission: predisposizione e aggiornamento della normativa di Ateneo, predisposizione degli atti istruttori e del provvedimento finale di adozione degli atti normativi, supporto al DPO dell'Ateneo.

L'organigramma relativo all'assetto organizzativo dei servizi generali è pubblicato nel portale istituzionale e viene costantemente aggiornato<sup>17</sup>.

- Al 1° novembre 2024 il personale dell'ateneo risulta composto da n. 807 unità di personale docente (più 4 rispetto alla fine del 2023) e n. 816 unità di personale tecnico amministrativo (meno 6 rispetto alla fine del 2023). Numeri sostanzialmente in linea con il medesimo periodo del 2023, anno in cui la migliorata situazione di bilancio e i finanziamenti per i progetti PNRR hanno reso possibile numerose assunzioni.

- Sul lato studenti, i dati rilevati nel mese di novembre 2024 registrano per l'AA 2023/2024 un totale di n. 15.427 iscritti ai corsi di laurea, confermando per le lauree triennali i valori dell'AA precedente mentre sono in calo gli iscritti alle lauree magistrali e a quelle a ciclo unico. Per la formazione post laurea sono n. 628 gli iscritti ai corsi di dottorato (più 12% sull'AA precedente), n. 974 gli iscritti alle scuole di specializzazione medica (meno 2,5%) e n. 1.587 gli iscritti alle altre attività post laurea (più 23%).

Per l'AA 2024/2025 i dati rilevati all'11 novembre, pur non potendosi considerare definitivi in quanto sono ancora aperte le iscrizioni, manifestano, se confrontati con dati del medesimo periodo del 2023 un buon andamento delle immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e ai corsi per le lauree a ciclo unico; in linea con l'AA precedente l'andamento delle iscrizioni al primo anno per le lauree magistrali.

Alle Lauree e Lauree Magistrali a Ciclo Unico risultano iscritti confermati in 3.107, mentre risultano iscritti confermati alle Lauree Magistrali in 841 per un totale di 3.948 (con un incremento di circa 500 studenti e con un incremento che non registravano da oltre cinque anni accademici). Se a questo si sommano i 312 studenti prenotati (182 per L+LMCU e 130 per le LM) si arriva ad un totale di 4.260. In aggiunta a questi numeri, si segnala la crescita importante del Polo Universitario Penitenziario che tra iscritti e immatricolati ha ormai raggiunto 100 studenti, segno evidente della volontà dell'Università di Siena di seguire percorsi di risocializzazione e di giustizia riparativa.

Per l'esame di dettaglio, in particolare per le attività post laurea, si rimanda al capitolo "Scheda anagrafica dell'amministrazione" del PIAO 2025-2027 di cui il presente allegato è parte integrante.

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

#### DIDATTICA

##### Punti di forza

- Buona reputazione dell'Ateneo confermata, nel corso degli anni, dalle classifiche nazionali e internazionali. Nel 2024 l'Università di Siena si conferma saldamente fra i primi Atenei italiani di medie dimensioni, secondo la **classifica delle Università italiane stilata dal Censis**: con 90,5 punti si attesta al primo posto fra gli atenei della Toscana e ottiene il 5° posto fra i "medi atenei italiani", ossia quelli fra i 10 e i 20mila studenti. Nella classifica, che viene elaborata da oltre vent'anni dall'istituto di ricerca socio-economica, l'Università di Siena ottiene il 7° posto fra tutti gli Atenei generalisti statali, a prescindere dalla loro dimensione.

Si conferma l'ottima performance per il punteggio "Internazionalizzazione", che con 89 punti colloca Siena al 3° posto nella categoria dei medi Atenei e all'8° posto fra gli Atenei generalisti italiani. Tale valore considera l'offerta dei corsi in lingua inglese, sono 17 quelli offerti dall'Ateneo, e i 9 percorsi di studio a titolo congiunto, che consentono cioè di ottenere un double degree con istituzioni straniere; tiene inoltre conto degli studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'Ateneo senese e degli iscritti stranieri e degli studenti che hanno trascorso un periodo all'estero per studio o tirocinio.

Ai massimi livelli il punteggio raggiunto sia per "Strutture", valore che tiene conto dei posti in aula, nelle biblioteche e nei laboratori scientifici e nelle aule informatiche: con 103 l'Ateneo è al 3° posto in Italia; che per i "Servizi", categoria in cui, facendo riferimento agli Atenei statali, ottiene con 91 punti il 3° posto, tale voce tiene conto anche dei posti e dei contributi per alloggio, del numero dei pasti erogati e del numero di iscritti residenti fuori regione.

---

<sup>17</sup>Organigramma: <http://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione>

Nell'ambito del **QS Europe University Ranking 2024**<sup>18</sup> l'Ateneo migliora il suo posizionamento piazzandosi al 279° posto sulle 685 istituzioni europee valutate e scalando dieci posti rispetto allo scorso anno. In campo nazionale conferma il 18° posto su un totale di 51 atenei italiani che fanno parte della classifica. Il QS Europe University Ranking premia USiena per il numero di sue studentesse e suoi studenti che si recano all'estero per l'Erasmus e per altri programmi di scambio (36° posto in Europa e +20 posizioni rispetto allo scorso anno) e per quello di studentesse/studenti che scelgono la sede senese per gli stessi programmi di scambio (38° posto in Europa e +6 posizioni rispetto allo scorso anno). Significativo è anche l'indicatore relativo alla produttività delle ricercatrici e dei ricercatori, nel cui ambito l'Università di Siena occupa il 54° posto in Europa con un miglioramento di 44 posizioni rispetto all'edizione passata.

Nel confronto nazionale, particolarmente positivi sono il rapporto tra docenti e studenti (5° posto) e la presenza di docenti internazionali (8° posto). Anche queste condizioni favorevoli fanno sì che l'Università di Siena raggiunga il 2° posto per numero di studenti che la scelgono per l'Erasmus e per altri programmi di scambio. L'Ateneo migliora globalmente i parametri relativi alla ricerca: a livello nazionale è al 12° posto per il numero di pubblicazioni e al 29° per il numero di citazioni. Infine, il gradimento espresso dai datori di lavoro per l'Ateneo e i suoi laureati fa salire l'Università di Siena al 14° posto (dal 27°) nella reputazione presso gli "employer".

L'Ateneo senese migliora la sua posizione anche nell'ambito del **QS World University Rankings 2024**<sup>19</sup>, la cui classifica completa tiene conto di sei indicatori: reputazione accademica, reputazione secondo i datori di lavoro, citazioni per ricercatore/docente, rapporto docenti/studenti, proporzione di docenti internazionali e proporzione di studenti Internazionali. USiena guadagna circa 40 posizioni e si piazza tra il 691° e il 700° posto a livello mondiale, ottenendo un miglioramento sostanziale e posizionandosi stabilmente al di sopra della media degli oltre 1500 atenei selezionati da QS nel mondo. Nella precedente edizione si collocava nella fascia 731-740. Al buon risultato a livello globale hanno contribuito l'alto numero delle citazioni delle pubblicazioni accademiche, la partecipazione a network internazionali, l'indice della reputazione accademica e quella dei datori di lavoro. Per quanto riguarda il posizionamento nel confronto fra atenei in Italia, l'Università di Siena sale al 21° posto su 42, distinguendosi per la quantità di studenti internazionali (9° posto) e per il rapporto vantaggioso tra studenti e docenti (10° posizione). In miglioramento è anche la voce dedicata all'occupabilità (17° posto).

L'Università di Siena è presente anche nella prestigiosa classifica internazionale **QS World University Rankings: Sustainability 2024**<sup>20</sup>. L'Ateneo si trova nel ristretto gruppo dei 1403 Atenei al mondo censiti dalla ricerca dedicata alla misurazione dell'impatto della sostenibilità negli ambiti della didattica, della ricerca e del coinvolgimento della comunità. Lo studio è stato redatto dall'editore di ranking britannico Quacquarelli Symonds (QS), che da venti anni pubblica classifiche dedicate al mondo universitario. L'Ateneo si colloca al 464° posto mondiale, e al 17° in Italia su 48 atenei presenti in graduatoria. Il ranking esamina come vengono affrontate, alla luce dell'impatto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile, le questioni ambientali, sociali e relative alla governance, declinate in vari parametri. L'Ateneo raggiunge il 224° posto nella misura "Environmental Research" che valuta l'impatto della ricerca e considera il numero delle pubblicazioni e i dati sulla spesa in ricerca e sviluppo. In questo parametro l'Ateneo è nel ristretto gruppo del primo 14 per cento delle istituzioni. Mentre per il parametro "Health & Wellbeing", che valuta l'impegno per il benessere della propria comunità interna e del territorio, l'Ateneo raggiunge il 285° posto a livello globale, nel ristretto gruppo del primo 17 per cento.

- **Nell'A.A. 2024/2025 l'offerta didattica**<sup>21</sup> di USiena si articola in 34 corsi di laurea triennale (L), di cui 16 sono a numero programmato e 18 ad accesso libero; 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico di cui 1 è totalmente in lingua inglese; 38 corsi di laurea magistrale di cui 16 sono totalmente in lingua inglese. Sono 11 i corsi di laurea magistrale che consentono il conseguimento del Double Degree<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Pubblicato il 10 luglio 2024 <https://www.topuniversities.com/europe-university-rankings>

<sup>19</sup> Classifica pubblicata a giugno 2024

<sup>20</sup> Pubblicata all'inizio del 2024,

<sup>21</sup> vedi sezione corsi di studio 2024-2025 <https://www.unisi.it/didattica/corsi-di-studio-2024-2025>

<sup>22</sup> Vedi sezione Doppi titoli - Double Degrees <https://www.unisi.it/internazionale/doppi-titoli-double-degrees>

Ricca l'offerta post Laurea<sup>23</sup>: alla prestigiosa offerta dei Dottorati di ricerca e delle Scuole di specializzazione sia in ambito di area sanitaria che di area non medica, si affiancano 53 master universitari fra quelli di I e di II livello, 3 corsi di perfezionamento, 10 corsi di aggiornamento professionale, 8 Corsi di formazione e 3 Summer School.

UniSiena rende disponibili nelle sue strutture n. 2.290 posti di lettura/studio; ha attivi n. 334 accordi di mobilità internazionale e n. 711 accordi Erasmus; sono programmati n. 100 tirocini/mese, in Italia e all'estero. Sono 3.457 le borse di studio disponibili. Per i dettagli vedi sito web OrientarSI<sup>24</sup>.

Nell'ambito del progetto "Good Practice", le indagini di customer satisfaction 2023 per l'AA 2023/2024 (anno di somministrazione 2024) testimoniano il persistere della buona qualità delle strutture e dei servizi di supporto. I dettagli dei risultati possono essere consultati alla pagina web [Indagini di Ateneo – Gestione e organizzazione](#).

### Punti di debolezza

- In presenza di eventi che possono penalizzare la mobilità nazionale ed internazionale, come le difficoltà economiche che colpiscono l'economia italiana e i conflitti internazionali in atto, l'elevata attrattività verso gli studenti fuori sede e internazionali rappresenta anche una potenziale debolezza. La crisi economica, sia in Italia che a livello internazionale, può indurre le famiglie a ridurre gli investimenti nella formazione indirizzando la scelta delle università cui iscriversi, non sulla base della qualità dell'offerta ma sulla base della vicinanza geografica.

- Sul fronte dell'internazionalizzazione l'Ateneo di Siena continua a presentare una situazione in qualche misura contraddittoria. Infatti, relativamente agli *indicatori di contaminazione* con università estere dei percorsi di studio dei propri studenti, la situazione risulta nel complesso deficitaria, evidenziando una carenza di mobilità studentesca verso l'estero. Al contrario, per quanto riguarda la capacità di attrazione di studenti con titolo di studio conseguito all'estero la situazione si presenta buona, confermando percentuali di provenienza da Atenei esteri decisamente più elevati della media nazionale<sup>25</sup>.

### Threats (Minacce)

Il prosperare delle Università telematiche che attraggono studenti puntando sulla facilità di frequenza delle lezioni attraverso modalità on line;

la denatalità registrata in Italia nel periodo fine anni '90 inizio anni 2000 che, inevitabilmente, riduce il numero dei potenziali studenti;

la riduzione dei finanziamenti ordinari e straordinari;

la costante riduzione dell'offerta abitativa a favore delle studentesse e degli studenti, in quanto il mercato preferisce rivolgersi alle richieste del turismo.

### Azioni attivate

---

<sup>23</sup> vedi sezione corsi post laurea <https://www.unisi.it/didattica/corsi-post-laurea>

<sup>24</sup> <https://orientarsi.unisi.it/>

<sup>25</sup> [Vedi le Relazioni 2023 e 2024 del NdV riferite al sistema di AQ a livello di Ateneo](#). *La capacità dell'Ateneo di attrarre studenti/esse stranieri/e risulta evidente se si confrontano i valori di alcuni indicatori ANVUR con gli analoghi valori medi nazionali. Dall'anno 2021 il valore dell'indicatore iA12, ossia la frazione di studenti iscritti al primo anno di un Corso di Studio che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero, è aumentato notevolmente arrivando nel 2023 al 103,9 per mille (valore mai raggiunto prima) mentre a livello nazionale il dato si è attestato sul 58,05 per mille e negli Atenei della stessa area geografica sul 72,81 per mille. Tuttavia, la situazione per quel che concerne i CFU acquisiti all'estero da studenti/esse dell'Ateneo (indicatore iA10) è meno positiva, pur non discostandosi molto dal panorama nazionale (di più dagli Atenei della stessa area geografica): si passa dal 18,1 per mille nel 2019 al 16,2 per mille nel 2023 (il dato appare lievemente migliorato visto che nel 2022 il valore era 15,5 per mille).*

*Nel caso di iA11 (frazione di laureati entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero) dal 2019 al 2023 la percentuale di Ateneo è scesa dal 12,3% al 10,3% mentre la media degli Atenei della stessa area geografica e quella nazionale degli ultimi quattro anni ha visto un calo leggermente più contenuto. I dati possono essere spiegati in parte come effetto residuale dell'evento pandemico ma anche causato dalla ridotta mobilità internazionale per effetto di crisi socioeconomiche, conflitti etc.*

Con la [Programmazione Strategica 2024-2026](#) l'Ateneo ha dato il via ad un complessivo ripensamento dei percorsi formativi dell'Università nella loro articolazione in Lauree, Lauree Magistrali e Lauree Magistrali a Ciclo Unico e nelle loro connessioni con i Master, i Dottorati e le Scuole di Specializzazione (prevalentemente in area medica): *È una questione di numerosità, di valutazione del loro successo, di coerenza con i fabbisogni formativi richiesti dalle parti sociali. È un tema di definizione e aggiornamento dei contenuti formativi disciplinari e trasversali. È una questione di razionalizzazione dell'offerta formativa, ma anche della sua capacità di essere attrattiva e innovativa. È un tema che richiama le modalità e i metodi di insegnamento.*

La crescita in termini qualitativi riguarda inoltre la qualificazione dell'esperienza di formazione offerta alle studentesse e agli studenti del terzo livello, ovvero nei percorsi di dottorato attraverso i periodi di ricerca svolti all'estero durante il programma di dottorato. Questa logica si estende in particolare ai percorsi formativi nell'ambito delle Scuole di Specializzazione in area medica. Analogamente questo vale per la capacità di stimolare e migliorare l'attrattività dei corsi di studio confermando una caratteristica dell'Università di Siena che è quella di essere un Ateneo statale che ambisce ad essere un Ateneo che attrae studenti da tutto il mondo.

Il tema della crescita riguarda anche la qualità delle esperienze da fare svolgere alle studentesse e agli studenti nel loro percorso di formazione. In tal senso, l'Ateneo è impegnato ad accrescere il numero delle attività di tirocinio come momento fondamentale nell'apprendimento all'interno del Corso di studi e ad accrescere le opportunità di placement per migliorare ulteriormente i livelli di occupazione ad un anno dal conseguimento della laurea (principalmente Laurea Magistrale). L'obiettivo è inoltre quello di migliorare la quantità e qualità dei servizi a disposizione delle studentesse e degli studenti che completino e arricchiscano l'esperienza non solo di studio e di formazione ma anche di vita durante gli anni universitari. In questo senso, occorre innescare percorsi di condivisione e di integrazione con un'ampia serie di istituzioni e di enti che operano a Siena e nelle altre sedi dell'Università di Siena. Rientrano in questa prospettiva tutte le interlocuzioni con il Diritto allo Studio Universitario Regionale, le Amministrazioni comunali, il CUS, le associazioni di categoria (e le principali imprese), le federazioni sportive, le associazioni di volontariato, le istituzioni culturali (Accademia Musicale Chigiana, Fondazione Musei Senesi, etc.) etc.

Le misure previste nel documento di Programmazione strategica per il triennio 2024/2026 vengono costantemente monitorate, intervenendo quando si creano situazioni di possibile criticità. Per tutti gli approfondimenti si rimanda alle relazioni sui risultati del monitoraggio<sup>26</sup>.

## • RICERCA

### Punti di forza

- Nell'ambito del progetto MIUR "Dipartimenti di eccellenza" 2023 – 2027 sono due i dipartimenti di USiena che hanno ottenuto una dotazione finanziaria variabile tra 1,620 milioni euro annui e 1,080 milioni euro annui per il prossimo quinquennio. I dipartimenti ammessi al finanziamento sono: quello di Scienze Storiche e dei Beni Culturali (DSSBC) e quello di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne (DFCLAM);
- Qualità media delle attività di ricerca significativamente elevata, come dimostrato dall'ultima VQR<sup>27</sup>. Per i dettagli si veda il portale di Ateneo - pagina web "Valutazione della qualità della ricerca (VQR)"<sup>28</sup>;
- Partecipazione a 3 Centri Nazionali, 1 Ecosistema dell'Innovazione, 1 partenariato estero, 3 Progetti sulle infrastrutture della ricerca oltre a numerose affiliazioni nell'ambito del PNRR;
- 1 progetto European Research Council (ERC);
- Presenza in numerosi network internazionali;
- Condivisione piattaforme tecnologiche/ convenzioni di collaborazione.

### Punti di debolezza

- necessità di migliorare il supporto tecnico e amministrativo alla ricerca e la cultura della gestione dei progetti;

<sup>26</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

<sup>27</sup> La VQR è la procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca delle Università, condotta da ANVUR e finalizzata in particolare alla valutazione dei risultati della ricerca <https://www.unisi.it/ateneo/qualita-della-ricerca>

<sup>28</sup> <https://www.unisi.it/ricerca/valutazione-della-qualita-della-ricerca-vqr>

- scarsa attrattività di docenti provenienti da altri Atenei;
- scarsa diversificazione dell'industrializzazione del territorio locale di riferimento;
- necessità di sviluppare percorsi di valorizzazione dei risultati della ricerca in termini imprenditoriali.

#### Azioni attivate

L'Università di Siena ha quasi otto secoli di storia, otto secoli dedicati alla ricerca e alla formazione, ovvero la missione più profonda dell'Università: produrre conoscenza attraverso la ricerca e tramandarla alle generazioni successive attraverso la didattica. Coerentemente con ciò, il Piano strategico 2024-2026 dà grande importanza alle attività di ricerca, nella convinzione che la crescita dell'Ateneo deve riflettersi, oltre che sulle attività didattiche, anche su quelle di ricerca e di terza missione, con la capacità di attrarre risorse e fondi di ricerca, e sulle attività di trasferimento tecnologico.

Contemporaneamente, alta è l'attenzione alla formazione dei dottori di ricerca, assicurando una esperienza di alta formazione anche attraverso periodi di ricerca svolti all'estero in prestigiose strutture.

In questo senso si punta a confermare gli importanti successi ottenuti nell'ambito dei progetti del PNRR nonché sui proventi ottenuti da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi; a potenziare gli accordi di internazionalizzazione; ad assicurare ai dottorandi un significativo periodo all'estero.

Nel documento programmatico, sulla scorta delle linee guida ministeriali, sono stati messi a punto specifici indicatori per monitorare le azioni previste.

Per dettagli e i risultati del monitoraggio si rinvia ai documenti di Programmazione strategica pubblicati nel [sito web istituzionale – sezione programmazione](#)

#### • **GESTIONE ECONOMICA E DI CASSA**

##### Punti di forza

- L'Università di Siena, reduce da un decennale periodo di forti tensioni finanziarie che ne hanno condizionato la gestione, negli ultimi anni registra risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e di equilibrata gestione economica e di cassa. Per i dettagli si veda la pagina web "[Bilancio](#)"<sup>29</sup> nel portale di Ateneo.

##### Punti di debolezza

- Elevato indebitamento legato ai mutui<sup>30</sup> contratti oltre 10 anni fa (a fine 2023 il debito residuo per "*Mutui e debiti verso banche*" ammonta a circa 20 mln di euro) e al rilevante peso sul conto economico dei fitti passivi che ammontano a circa 4,3 milioni (di cui circa 3,8 mln di euro l'anno per il complesso San Niccolò);

- Importanti tagli a livello Nazionale del Fondo di Finanziamento Ordinario 2024, ridotto di circa 800 milioni<sup>31</sup> di euro rispetto al 2023, che inevitabilmente si ripercuotono sulla quota del FFO destinato ai singoli Atenei. Per l'Università di Siena si stima un taglio del FFO 2024 superiore a 8 milioni di euro.

Per un attento esame dei punti di forza e di criticità della gestione economica e di cassa si rimanda al Bilancio di previsione e alle relazioni del Rettore e dei Revisori dei Conti pubblicate nella [sezione Bilancio](#) del sito web d'Ateneo.

## II.2 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è richiesto dal Piano Nazionale Anticorruzione per valutare se le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'amministrazione opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno, considerando a tal fine sia i fattori legati al territorio di riferimento sia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e di interessi esterni.

I portatori e rappresentanti di interessi esterni dell'Ateneo sono principalmente:

- 1) studenti e famiglie di appartenenza;

---

<sup>29</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

<sup>30</sup> L'indebitamento dell'Ateneo verso il sistema bancario è costituito da 3 mutui, stipulati con la Banca Monte dei Paschi di Siena SpA

<sup>31</sup> Circolare CRUI luglio e settembre 2024 – Riduzione del FFO 2024 di euro 513.264.188, rispetto al FFO 2023, che con il DMF che ha imposto agli Atenei l'aumento stipendiale dei docenti del 4,8%, porta l'ammanto a 8-900 milioni.

- 2) enti locali del territorio (Regione, Provincia, Comune, Camera di Commercio), con cui l'Ateneo si rapporta in più ambiti e modalità (protocolli di cooperazione, finanziamento di progetti, etc.);
- 3) enti ed istituzioni nazionali ed internazionali (Unione Europea, Ministeri, etc.) con cui l'Ateneo si rapporta in più ambiti e modalità (finanziamenti di progetti, accordi di collaborazioni, etc.);
- 4) enti e imprese, con cui l'Ateneo si rapporta o in termini contrattuali (fornitori) o in qualità di ente finanziato o finanziatore.

Per quel che riguarda le prime tre tipologie di soggetti su indicati, l'ambiente esterno di riferimento presenta sia opportunità che minacce alla strategia di sviluppo delle attività di ricerca e di didattica per il prossimo triennio di cui si è già detto nel paragrafo precedente riguardante il contesto interno. Esse sono state oggetto di approfondita analisi nei documenti di programmazione strategico-gestionali dell'Ateneo<sup>32</sup>, ai quali si rimanda per un'analisi ancora più approfondita poiché, come già detto, l'attività per prevenire la corruzione e per favorire la trasparenza amministrativa è parte integrante dei Piani programmatici dell'Ateneo.

In questo contesto ci limitiamo ad un sintetico richiamo delle opportunità e dei rischi:

#### Opportunità

- Presenza di ingenti finanziamenti soprattutto a livello di Unione Europea;
- afflusso in Italia di studenti stranieri;
- 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.

#### Rischi

- La crescente competizione in ambito universitario sia a livello nazionale sia internazionale;
- la riduzione del finanziamento alle Università soprattutto di quello istituzionale tramite il FFO;
- la potenziale riduzione della mobilità degli studenti a causa della crisi economica che in Italia sta colpendo, soprattutto al Sud, i nuclei familiari, creando notevoli difficoltà a tutte le economie internazionali;
- calo, a livello nazionale, delle iscrizioni ai corsi universitari<sup>33</sup>.

◊ Per quel che riguarda la quarta tipologia di soggetti esterni su individuati, ossia gli enti e le imprese con cui l'Ateneo si rapporta o in termini contrattuali (fornitori) o in qualità di ente finanziato o finanziatore, in un'azione di prevenzione del rischio corruttivo<sup>34</sup> il contesto esterno può assumere rilevanza principalmente per alcuni settori, in particolar modo per quello che riguarda l'acquisizione di lavori e l'approvvigionamento di beni e servizi. In questo ambito, infatti, è possibile il verificarsi di infiltrazione della criminalità organizzata di tipo mafioso negli appalti pubblici. Ciò emerge:

- dalle **Relazioni del Ministero dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia**<sup>35</sup> in cui è evidente la preoccupazione per l'infiltrazione nel settore degli appalti pubblici e privati in Toscana di appartenenti alla 'ndrangheta', inoltre con le Relazioni riferite al 2022 e al primo semestre del 2023<sup>36</sup> si esprime preoccupazione anche per le infiltrazioni della 'camorra' e di 'mafie straniere'. Pur confermando come *"le mafie non esprimano nella regione uno stabile radicamento*

<sup>32</sup> Link alla sezione "Programmazione" del portale di Ateneo: <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione>

<sup>33</sup> L'Istat, in base ai (pochi) già nati e ai (pochissimi) nati in un anno ancora in era Covid, ha calcolato che la popolazione giovanile tra i 18 e i 20 anni sarà nel ventennio 2021-2024 pari all'85% dell'attuale. Il che significa che tra 2021 e 2040, complessivamente, ci saranno un milione e 600 mila giovani in meno rispetto a quelli del ventennio precedente (2001-2020). Rispetto all'anno base, il 2020, saranno 235mila in meno. Secondo lo studio effettuato dall'*Osservatorio Talents Venture*: gli immatricolati diciannovenni, sempre nei prossimi vent'anni, saranno complessivamente, cioè sommando i cali annuali, 260mila in meno.

<sup>34</sup> Le azioni di prevenzione della corruzione fanno riferimento al concetto di corruzione descritto nei PTPC e sono quindi, principalmente, uno strumento utile al miglioramento della gestione e all'attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

<sup>35</sup> <https://direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>

<sup>36</sup> *Relazioni del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla DIA* riferite al I° e II° semestre 2022 – pubblicate nel 2023 – paragrafo "Toscana"; *Relazioni del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla DIA* riferite al I° semestre 2023 - pubblicata nel 2024

*territoriale*”, si evidenzia il fatto che in Toscana, per il suo ricco tessuto socio-economico, *“le mafie tendono a ritagliarsi ampi spazi di operatività”* grazie alla loro *“straordinaria disponibilità dei cd. dark money”*. La Relazione riferita al primo semestre 2023 evidenzia come *nessuna provincia possa ritenersi esclusa se non dal vero e proprio radicamento, quantomeno dalla presenza stabile di soggetti collegati con clan attivi in Campania*. In ogni caso, anche se negli anni *“le consorterie criminali italiane e straniere”* continuano a manifestare un particolare interesse nei confronti della regione Toscana, con evidenti segnali di una silente contaminazione dell’economia legale, il fenomeno appare in forma meno strutturata rispetto ad altre aree del centro-nord del Paese. Come diceva lo scomparso giudice Caponnetto *“La Toscana non è terra di mafia, ma la mafia c’è”*.

I settori più esposti sono quelli dell’edilizia (settore nel quale l’Ateneo senese opererà con importanti capitali per la costruzione del polo didattico le Scotte), del turismo e del settore conciario.

Dall’ultima Relazione del Ministero dell’interno, si evidenzia che, per l’intero territorio nazionale, nell’attuale fase di ripresa economica la soglia di attenzione delle Istituzioni tutte è particolarmente concentrata sul rischio di accaparramento da parte delle organizzazioni criminali dei fondi pubblici stanziati per il perfezionamento del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). A causa dell’alto valore complessivo dei finanziamenti coinvolti, sussiste il rischio che le organizzazioni criminali possano manifestare interesse per tali fondi, aumentando il fenomeno di infiltrazione nell’economia legale. Per contrastare efficacemente questi tentativi, il Ministero dell’Interno ha adottato una strategia preventiva focalizzata sulla documentazione antimafia, con particolare attenzione alle informazioni fornite dalle Prefetture. Il sistema informatico della BDNA, che svolge un ruolo centrale nella protezione degli investimenti del PNRR, è stato aggiornato per includere nuove categorie dedicate, *“ciascuna delle quali riferita o a singole fattispecie contrattuali per lavori, forniture e servizi (appalti, concessioni, cessioni, cottimi e altro) ovvero ai casi di erogazione di finanziamenti pubblici”*. La condivisione e il tracciamento di queste informazioni consentono il monitoraggio delle azioni intraprese dall’Autorità prefettizia nei confronti degli operatori economici coinvolti nell’attuazione dei progetti del PNRR, nel caso in cui emergessero elementi di rischio di infiltrazione.

Tutto ciò è in linea con le affermazioni del Prefetto di Firenze pro tempore, Francesca Ferrandino, che nel corso della Conferenza Regionale della Autorità di Pubblica Sicurezza del dicembre 2022 si è così espressa: *Se da una parte possiamo continuare ad affermare che non c’è un radicamento di organizzazioni criminali come invece riscontrato in Emilia, Lombardia e Veneto, possiamo parlare però di una presenza strutturata, stabile e consolidata soprattutto di ’ndrangheta e camorra». Le consorterie criminali, infatti, tendono in maniera sempre più raffinata ad infiltrarsi nel tessuto socio-economico della Regione Toscana, utilizzando non solo imprenditori compiacenti o in difficoltà economiche, ma avvalendosi anche della collaborazione di professionisti e cercando, inoltre, appoggi o agevolazioni da parte di funzionari pubblici infedeli* (vedi il quotidiano online La Nazione, 14 set. 2023).

Per quel che riguarda il territorio senese, nei primi mesi del 2024 due articolate indagini riguardanti la criminalità organizzata sono state portate avanti dalla Questura di Siena con il coordinamento della DDA di Firenze. (vedi sito web Radio Siena TV – notizia del 28/04/2024)

• Dal **“Rapporto 2023 su illegalità e criminalità organizzata nell’economia della Toscana”** a cura dell’Istituto Regionale di Programmazione Economica della Toscana (IRPET), presentato nell’aprile del 2024. Il Rapporto, conferma quanto rilevato dal progetto di ricerca condotto dall’Università di Pisa nel periodo 2016 – 2022.

Il Governatore della Regione Toscana, Eugenio Giani, evidenzia come *“la Toscana non sia più, se mai lo sia stata, un’isola felice estranea alle infiltrazioni mafiose”*. Che qui, a differenza di altre regioni, non puntano a controllare il territorio quando piuttosto a operare sul terreno economico finanziario. Secondo le stime dell’IRPET, infatti, l’economia connessa alle attività illegali vale in Toscana un giro di affari pari a 1,2 miliardi di euro. Se a questa cifra si sommano i 10,1 miliardi attribuibili all’economia sommersa - in cui rientrano le attività nascoste al fisco -, si può quantificare in 11,3 miliardi di euro il valore complessivo dell’attività non legale osservata sul territorio regionale. Un dato che rappresenta l’11,7% del prodotto interno lordo regionale, percentuale complessivamente in linea con il dato nazionale. *“Il riciclaggio e i rischi di corruzione, in relazione anche al mercato degli appalti, ma anche ciò che si può nascondere sotto l’economia sommersa, il lavoro irregolare o l’evasione fiscale rappresentano senz’altro è fonte di preoccupazione. “Le mafie - sostiene il presidente Giani - si combattono parlandone a voce alta e dandoci gli strumenti necessari di studio*

*e analisi. Di qualunque tipo sia la criminalità prospera se non le si presta la giusta attenzione, se la si sottovaluta, senza dotarsi dei giusti strumenti per riconoscerla e farla emergere nelle attività, nelle relazioni, nelle modalità operative.* Per l'assessore alla legalità, Stefano Ciuffo, la Toscana si conferma una delle aree privilegiate per attività di riciclaggio e più in generale per la realizzazione di reati economici finanziari su larga scala. Il rapporto dell'IRPET dimostra come la Toscana sia un territorio resiliente e capace di mettere in campo azioni trasversali per il contrasto alla mafia, in un lavoro collegiale tra le istituzioni. Oggi le mafie viaggiano alla stessa velocità con cui si evolvono le nuove tecnologie e compieremmo un errore imperdonabile ad avere un'immagine stereotipata del mafioso.

Il profilo delle province toscane non pare caratterizzato da sostanziali fragilità di natura socio-economica. Nel confronto nazionale, la Toscana si pone in coda (al 16° posto) per il dominio "indicatori oggettivi di presenza di crimine organizzato" (associazione di tipo mafioso, associazione per delinquere, interdittive antimafia, aziende in gestione e destinate, immobili in gestione e destinati, operazioni finanziarie attinenti criminalità organizzata). È al di sotto della mediana per il dominio "indicatori spia di controllo del territorio" (al 13° posto), ovvero danneggiamento seguito a violenza, attentati, sequestri, estorsione, usura e corruzione. Al contrario, presenta valori più critici e si colloca tra le prime regioni del centro-nord (al 9° posto) per il dominio "indicatori di esercizio di attività illecite" (riciclaggio, contraffazione, contrabbando, stupefacenti, reati del ciclo dei rifiuti, sfruttamento della prostituzione). L'indicatore sintetico dei tre domini ci colloca a metà strada (10° posto) nella graduatoria nazionale. Le segnalazioni di operazioni sospette (SOS), che intermediari finanziari e altri operatori qualificati hanno l'obbligo di comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria (Uif) della Banca d'Italia, sono in termini pro capite in linea con le regioni del centro-nord, ma la posizione è più critica se si guarda ad alcune province: Prato compare tra le prime cinque e a seguire Siena, Firenze e Lucca. Non dissimile è l'andamento dell'indicatore di rischio di utilizzo anomalo del contante (Uif).

La terza parte del Rapporto 2023 è dedicata al rischio corruzione. Le procedure di lavori pubblici associate al PNRR (il 17% del totale regionale, 1.200 su 6.700) si caratterizzano per migliori performance rispetto alle restanti e, in alcuni casi, anche rispetto alle dinamiche registrate nel recente passato in Italia e in Toscana. Confrontate con analoghi lavori delle amministrazioni non finanziati dal Piano, presentano una maggior apertura alla concorrenza rappresentata da un più ampio ricorso a procedure di tipo aperto (+12,6% in Toscana, +10% in Italia) e una minor frammentazione della committenza rappresentata da un maggior ricorso a soluzioni centralizzate (+10% in Toscana, +20% in Italia). Questi aspetti non sembrano però tradursi, almeno nella congiuntura, in un effettivo aumento della partecipazione da parte delle imprese e in un incremento dei ribassi di aggiudicazione. Nel periodo di osservazione, questi aspetti sono infatti fortemente condizionati dalla tensione sui prezzi delle materie prime e dall'effetto spiazzamento indotto dai bonus edilizi. Infine, sulla base dall'analisi della durata della fase di affidamento, le procedure PNRR sembrano caratterizzate da una maggior celerità dell'attività amministrativa in molte regioni del centro-nord inclusa la Toscana.

**L'Università di Siena**, conscia dei rischi legati alle risorse del PNRR che alimentano sia numerosi progetti di ricerca, con conseguente acquisti di servizi e forniture, sia gare per lavori edilizi, si è attivata per favorire la trasparenza di ogni spesa e acquisto, anche attraverso: la digitalizzazione delle procedure, la valorizzazione ed estensione di "buone pratiche", la formazione del personale; così come il diffondere la conoscenza del canale del whistleblowing per eventuali segnalazioni di potenziali anomalie e illeciti. In questa direzione va il Protocollo d'Intesa relativo ai rapporti di collaborazione tra l'Università di Siena e il Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Siena, firmato a febbraio 2023, che pone le basi per la realizzazione di attività di collaborazione per il rafforzamento del sistema di prevenzione e di contrasto di condotte lesive degli interessi economico-finanziari, connessi alle misure di sostegno e finanziamento, che possono presentarsi nell'ambito delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi fissati dal PNRR. In fine, non per importanza, continuo è, da parte della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, il monitoraggio delle procedure per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture e dell'andamento degli indicatori di rischio<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Si veda l'allegato n. 3 Valutazione del rischio corruttivo nel processo di acquisto

### III. VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

La valutazione è la macro-fase del processo di gestione del rischio nella quale lo stesso è identificato e analizzato al fine di impostare in modo mirato ed efficace la strategia di prevenzione. È una fase molto delicata e richiede il coinvolgimento di molti soggetti dell'organizzazione.

Come per i precedenti Piani, i principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio applicati nell'azione avviata dall'Università di Siena 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". 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.

#### III.1 Mappatura dei processi e Identificazione del rischio (PLAN)

La Fase di pianificazione (PLAN) 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.

##### III.1.1 Mappatura dei 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 sono 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.

Ai fini della prevenzione della corruzione è utile introdurre una *nozione estesa* di procedimento, che include i procedimenti veri e propri, ma anche tutte le altre attività<sup>38</sup>/affari<sup>39</sup> che hanno un ruolo importante nel raggiungimento degli scopi istituzionali, pur non essendo dal punto di vista giuridico, dei veri e propri procedimenti<sup>40</sup>.

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 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, più l'Area Gestione dati personali. Man mano che il lavoro di mappatura dei processi prenderà forma, saranno identificate nuove aree, se risulterà necessario.

---

38 Con attività di 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. Il fascicolo di attività conserva documenti relativi ad argomenti diversi pressoché privi di organicità.

39 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. Di norma non prende avvio con un'istanza di parte.

40 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..

## **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.

### ◇ [USiena ... lavori in corso](#)

Con il PIAO 2023-2025 l'Ateneo ha definito come prioritario l'obiettivo di aggiornare le “Tabelle sinottiche di valutazione e ponderazione del rischio” (già pubblicate nel documento di pianificazione anticorruzione e trasparenza ex PTPCT) attraverso la revisione dei processi e delle attività già identificati e valutati per ognuna delle 11 Area di rischio.

Nel mese di marzo 2023 è stato avviato il progetto “Descrivere il processo. La mappatura con il metodo zoomup” per l'acquisizione di competenze sulle mappature di processo. Il progetto, in piena sintonia con il PIAO, rappresenta il primo passo verso il miglioramento delle attività gestionali ed è uno strumento fondamentale per descrivere i processi in atto, per progettarne di nuovi e, di conseguenza, per lavorare in modo più efficace e sereno. Aspetto particolarmente importante è la formazione dedicata ai temi del processo e al linguaggio grafico che consentirà l'avvio dell'analisi che terminerà con la redazione delle procedure.

Nel 2024 sono stati mappati: a) il processo “*Progettazione, realizzazione e gestione sistemi integrati dei dati di Ateneo*” – sotto processo “*Progettazione e realizzazione delle procedure di elaborazione e di fornitura dei dati ai 'clienti' interni ed esterni*”. Nell'ambito del sotto processo sono state analizzate le n. 7 attività/fasi, individuando per ognuna i comportamenti/eventi rischiosi ed il livello di rischio indicando, quindi, le azioni correttive da attivare; b) il processo “*Promozione della carriera*” – sotto processo “*Supporto allo studio – Collaborazioni part time*”. Nell'ambito del sotto processo sono state analizzate le n. 17 attività/fasi, individuando per ognuna i comportamenti/eventi rischiosi ed il livello di rischio indicando, quindi, le azioni correttive da attivare. È stata aggiornata la valutazione del rischio per tutto il “*Processo Acquisti*” e le sue attività/fasi evidenziando le azioni attivate per contenere le criticità ed i risultati ottenuti.

### • Attività svolta negli anni precedenti

L'Università di Siena dal 2015 ha aderito al progetto PROCEDAMUS<sup>41</sup> 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.

---

<sup>41</sup> *Procedamus*: Proced(imenti) AM(ministativi) delle U(niversità) degli S(tudi)

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 stato accrescere le competenze sui processi che attraversano l'amministrazione e che contribuiscono al conseguimento dei risultati di tutta la realtà accademica.

I vertici dell'Ateneo, nell'ambito del Piano della performance, hanno previsto di procedere con la reingegnerizzazione dei processi, finalizzata alla semplificazione dell'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici, al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi che l'attività di reingegnerizzazione si pone sono: superare la frammentazione dei processi razionalizzando i flussi di lavoro; migliorare i servizi prodotti in funzione delle effettive esigenze dell'utenza interna ed esterna; disegnare procedure gestionali ed operative omogenee, funzionali ed essenziali; promuovere il cambiamento organizzativo attraverso una formazione partecipata (onthejob) che porti alla consapevolezza da parte degli operatori interni.

Nel 2018 è stata attivata la procedura negoziata finalizzata all'affidamento del servizio di supporto specialistico per l'analisi organizzativa, la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi amministrativi dell'Università degli Studi di Siena, con l'assegnazione del servizio alla società PRAXI spa. I lavori sono stati avviati all'inizio del 2019 ed hanno riguardato la rilevazione delle macro attività di ogni singola Unità Organizzativa, per poi andare oltre all'impostazione organizzativa funzionale, che è stata inevitabilmente alla base della prima fase del progetto. I 5 processi mappati sono stati: Rilevazione delle attività di docenza; Erogazione borse di ricerca bandite da UniSi; Internazionalizzazione degli studenti; Missioni del personale e rimborsi spese; Gestione conseguimento titolo di studio<sup>42</sup>.

### III.1.2 Identificazione dei possibili rischi

Anche il lavoro programmato per il triennio 2025 – 2027 terrà conto che 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. Quello che si vuole prevenire è, fondamentalmente la *mala gestio*, tenendo ben presente che la relazione tra corruzione e cattiva gestione non deve, tuttavia, 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.

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.

### III.1.3 Analisi del rischio: valutazione delle probabilità di accadimento e delle conseguenze

Per ogni comportamento di rischio sono 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:

---

<sup>42</sup> Purtroppo la situazione creatasi con l'emergenza COVID che ha messo in stand by le programmate attività per la mappatura dei processi e, successivamente, l'intervenuta esigenza dell'Ateneo di rivedere le priorità del Bilancio hanno portato a interrompere il rapporto con la società PRAXI.

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 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".

### III.1.4 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).

Sulla base dell'analisi condotta per le 11 aree di rischio sono stati individuati n. 89 attività amministrative che presentano fattori di rischio:

Area di rischio	n. attività amministrative che presentano fattori di rischio		
	alto	medio	basso
Autorizzazioni o concessioni	0	0	6
Acquisizioni di lavori, servizi e forniture	0	5	7
Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili e vantaggi economici	0	8	5
Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera	2	5	1
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	0	7	3
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	0	2	0
Incarichi e nomine	0	3	0
Affari legali e contenzioso	0	2	1
Didattica	2	5	5
Ricerca	2	3	2
Gestione dati personali	1	10	2

Per la descrizione di dettaglio dei singoli fattori di rischio, della loro ponderazione e dell'individuazione degli Uffici universitari interessati si rinvia all'allegato 1 "TABELLA Valutazione e ponderazione del rischio" in cui per ogni fattore di rischio (procedimento/attività/affare) è evidenziato il livello di rischio e gli uffici/strutture coinvolti nella gestione".

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, inoltre, che le attività amministrative che presentano fattori di rischi 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.

### III.2 Trattamento del rischio (DO)

Il trattamento del rischio e la macro-fase del processo di gestione del rischio volta a:

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

Le misure pianificate tengono conto dell'analisi del contesto esterno, interno e degli esiti della valutazione del rischio, di cui si è detto nel precedente paragrafo; esse sono conformi alle misure previste dagli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'Università di Siena.

La violazione delle misure di prevenzione del presente Piano costituisce illecito disciplinare<sup>43</sup>, 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.

<sup>43</sup> Legge 190/2012, art. 1, co. 14

### III.2.1 Misure generali

#### ◊ Codice etico e Codice di comportamento

L'Università di Siena ha adottato già nel 2011 il Codice etico della Comunità universitaria<sup>44</sup> che prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche e, successivamente, nel 2012 è stata istituita la Commissione Etica<sup>45</sup> 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 sono presenti disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi. Nel 2015 è stato adottato il Codice di comportamento<sup>46</sup> che integra e specifica il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici"<sup>47</sup>. Sempre nello stesso anno è stato costituito l'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)<sup>48</sup> nei confronti del personale tecnico e amministrativo. Tale ufficio, al fine di assicurare maggiori garanzie, ha una composizione collegiale con membri scelti tra i dipendenti con particolari competenze in materie giuridiche ed esperienza in materia di gestione dei procedimenti disciplinari, tra essi un professore del Dipartimento di Giurisprudenza.

Nel 2022 è stato realizzato il primo monitoraggio relativo all'applicazione del Codice di Comportamento nell'Ateneo. Il lavoro ha riguardato il triennio 2019 – 2021 ed è stato pubblicato nella sezione amministrazione trasparente<sup>49</sup>.

È<sup>50</sup> stata avviata l'attività di aggiornamento del Codice di comportamento dell'Università al DPR 13 giugno 2023, n. 81. Nel 2025 sarà concluso l'iter di adozione.

Nel 2023 e 2024 non sono pervenute segnalazioni relative alla violazione del D.P.R. 62/2013 s.m.i. e delle integrazioni previste dal Codice in vigore nell'Università;

#### ◊ Attività extraistituzionale dei docenti universitari: incompatibilità e conflitto di interesse

Il rischio di conflitto di interesse, disciplinato in via generale per tutti i dipendenti pubblici all'art. 53, d.lgs. 165/2001, investe in modo del tutto singolare il comparto delle università, ove per il personale docente lo svolgimento di attività collaterali di carattere applicativo (consulenza, esercizio professionale, attività redazionali e, in ogni caso, le attività extra-istituzionali) può conciliarsi legittimamente e anche virtuosamente

---

<sup>44</sup> Adottato con D.R. n. 1381 del 28 luglio 2011

<sup>45</sup> Istituita con D.R. n. 1082 del 24 luglio 2012

<sup>46</sup> Adottato con D.R. n. 362 del 6 marzo 2015

<sup>47</sup> Approvato con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013

<sup>48</sup> Costituito con D.D.G. n. 1352 del 4 dicembre 2015

<sup>49</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/personale/normativa-disciplinare>

<sup>50</sup> L'Università di Siena nel 2019, sulla scia della delibera A.N.AC. di aggiornamento al PNA 2017 e dell'Atto di indirizzo del MIUR riferito alla citata delibera che ritenevano essenziale che le Università individuassero forme di coordinamento tra il Codice etico e il Codice di comportamento, adottando un unico documento, si era attivata per uno studio preliminare all'unificazione dei codici etico e di comportamento vagliando i collegamenti e le eventuali sovrapposizioni e, successivamente, valutando la fattibilità di un Codice unico di Ateneo anche sulla base di eventuali progetti comuni a tutto il sistema universitario (per esempio linee CRUI). Nel mese di febbraio 2020, con delibera n. 177/2020, l'A.N.AC. ha adottato le "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche" che all'articolo 4 dispongono espressamente che Le amministrazioni debbano tener ben distinti i codici di comportamento, giuridicamente rilevanti sul piano disciplinare, da eventuali codici etici. In particolare la delibera dell'Autorità sostiene che i due codici non vanno confusi in quanto: Il codice etico ha una dimensione "valoriale" e non disciplinare ed è adottato dalle amministrazioni al fine di fissare doveri, spesso ulteriori e diversi rispetto a quelli definiti nei codici di comportamento; il codice di comportamento, invece, fissa doveri di comportamento che hanno una rilevanza giuridica che prescinde dalla personale adesione, di tipo morale, del funzionario ovvero dalla sua personale convinzione sulla bontà del dovere. Essi vanno rispettati in quanto posti dall'ordinamento giuridico e ad essi si applica il regime degli effetti e delle responsabilità conseguenti alla violazione delle regole comportamentali previsto dall'art. 54, co. 3, del d.lgs. 165/2001. Di conseguenza, alla luce delle linee guida delibera n. 177/2020, l'Università ha ritenuto opportuno accantonare lo studio di unificazione dei codici.

con l'autonomia di ricerca. Per questi motivi, infatti, la posizione di professore universitario e di ricercatore è destinataria di una disciplina speciale che detta uno specifico regime di incompatibilità e afferma un peculiare regime di attività libere, eventualmente assoggettate a regime autorizzatorio, volto alla verifica caso per caso della situazione di conflitto di interesse.

L'Università di Siena nel 2016 ha regolamentato<sup>51</sup> le procedure per il rilascio al personale docente di autorizzazione a svolgere incarichi extraistituzionali presso soggetti pubblici o privati. Al fine di semplificare la gestione delle richieste, nel Regolamento vengono evidenziate, in sezioni distinte per i docenti a tempo pieno e per quelli a tempo definito, le attività escluse dalle procedure autorizzative, quelle per le quali è necessaria l'autorizzazione e quelle per le quali non può essere concessa; il dovere dei docenti all'assolvimento dei compiti istituzionali; le sanzioni in caso di mancato rispetto della normativa. Ampia attenzione è dedicata alla descrizione della procedura che i docenti sono tenuti a rispettare e al parere del direttore di dipartimento in merito alla compatibilità dell'attività extraistituzionale con l'assolvimento dei compiti istituzionali. Nel 2020 il Regolamento è stato aggiornato<sup>52</sup> specificando la casistica dei docenti in distacco temporaneo.

Al fine di semplificare la procedura e incrementare la trasparenza, già dal 2019 è stato implementato l'applicativo informatico per la gestione delle richieste di autorizzazione per attività extraistituzionali da parte del personale docente. La prima fase ha coinvolto 4 dipartimenti per poi venire esteso a tutti i dipartimenti. Attraverso un'apposita circolare è stata data notizia a tutto il personale docente dell'attivazione della procedura informatizzata ed è stata creata, nel portale di Ateneo, una pagina web<sup>53</sup> in cui il personale interessato può trovare tutte le informazioni e le indicazioni operative, contemporaneamente è stato attivato un servizio di help desk presso l'Ufficio personale docente.

Nel corso del 2023 è pervenuta una segnalazione relativa ad attività extra istituzionali svolte da un docente<sup>54</sup>, le verifiche interne all'Ateneo non hanno evidenziato irregolarità;

Nel 2024 non si sono manifestate criticità.

#### ◇ Procedimento disciplinare dei docenti

Il procedimento disciplinare dei docenti è stato riformato dall'art. 10 della legge 240/2010, che ha realizzato un decentramento della competenza disciplinare presso le singole università, trasferendo a soggetti interni alla struttura del singolo ateneo ( Rettore, Collegio di disciplina, Consiglio di amministrazione) tutte le competenze disciplinari, che prima erano distribuite tra Rettore e CUN. Detto articolo, infatti, attribuisce al Rettore sia il potere di iniziativa del procedimento, che quello di proposta della relativa sanzione; individua un Collegio di disciplina (nominato secondo quanto stabilito dallo statuto universitario) competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e ad esprimere un parere conclusivo in merito, nel rispetto del contraddittorio e del principio del giudizio tra pari; conferisce al Consiglio di amministrazione dell'università il potere di infliggere la sanzione o di archiviare il procedimento *"conformemente al parere vincolante espresso dal Collegio di disciplina"*.

Lo Statuto dell'Università di Siena norma il Collegio di disciplina all'articolo 48. Esso è articolato in tre sezioni: professori ordinari, professori associati e ricercatori. Le sezioni sono rispettivamente composte da tre professori ordinari, tre professori associati confermati e tre ricercatori a tempo indeterminato confermati, tutti in regime di tempo pieno, nonché da altrettanti supplenti nelle medesime fasce, per i casi di cessazione anticipata dei titolari o di impedimento alla costituzione del Collegio. I componenti sono nominati dal Rettore su designazione del Senato Accademico, il loro mandato dura quattro anni accademici e non è rinnovabile. La composizione del Collegio è pubblicata nel portale di Ateneo nella pagina web a ciò dedicata<sup>55</sup>.

Nel 2024 l'Università ha emanato il *"Regolamento di Ateneo per il funzionamento del Collegio di disciplina e per lo svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei/delle professori/professoressa e"*

<sup>51</sup> *"Regolamento per il rilascio di autorizzazioni relative al conferimento di incarichi extraistituzionali al personale docente"* adottato con D.R. n. 1123/2016 del 29.07.2016

<sup>52</sup> Modificato con DR rep. 2038/2020 prot. 196827 del 24/11/2020

<sup>53</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-docente/incarichi-extraistituzionali>

<sup>54</sup> Prot. 0019329/2023 del 18/01/2023 del Nucleo di Polizia Economico-Finanziaria di Siena

<sup>55</sup> Collegio di disciplina - <https://www.unisi.it/organi-di-ateneo/collegio-di-disciplina>

*ricercatori/ricercatrici universitari/e*<sup>56</sup>. Il Regolamento norma il procedimento di applicazione delle sanzioni disciplinari al personale docente e regola il funzionamento del Collegio di Disciplina dell'Università di Siena<sup>57</sup>. Nei confronti del personale docente convenzionato con le strutture del Servizio Sanitario Nazionale trovano applicazione, oltre alle norme del regolamento, l'art. 5 c. 14 del D. lgs. 517/1999.

Nel 2023 e 2024 non ci sono state procedure disciplinari legate all'ambito dell'anticorruzione.

Sia nel 2023 che nel 2024 il Collegio di Disciplina ha attribuito una sanzione disciplinare al termine dei processi disciplinari avviati dal Rettore.

#### ◇ 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. Da marzo 2024 l'Università ha un nuovo Direttore Generale. Le verifiche sulle autocertificazioni non hanno evidenziato alcuna criticità.

#### ◇ Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (clausola di c.d. pantouflage nella legge anticorruzione)

Ai sensi dell'art. 53, c. 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. Si tratta di un vincolo per tutti i dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle P.A.. L'Autorità anticorruzione ha chiarito<sup>58</sup> che con il riferimento ai "*dipendenti con poteri autoritativi e negoziali*", tale definizione è riferita sia a coloro che sono titolari del potere (soggetti apicali nell'organizzazione) sia ai dipendenti che pur non essendo titolari di tali poteri, collaborano al loro esercizio svolgendo istruttorie (pareri, certificazioni, perizie) che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale, ancorché redatto e sottoscritto dal funzionario competente. Alla base di tale divieto si ravvisa il principio costituzionale di trasparenza, imparzialità, buon andamento e di quello che impone ai pubblici impiegati l'esclusività del servizio a favore dell'Amministrazione.

Il rischio valutato dalla predetta norma, come chiarito dal Piano Nazionale Anticorruzione<sup>59</sup>, è che durante il periodo di servizio il dipendente possa artatamente precostituirsi 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.

Nel mese di aprile 2024 ANAC ha posto in consultazione lo "*Schema di Linee guida in tema di c.d. divieto di pantouflage – art. 53, comma 16-ter, d.lgs. 165/2001*", che attualmente non è ancora stato deliberato nella sua forma definitiva.

<sup>56</sup> Emanato con D.R. n. 1145/2024 del 21.06.24 pubblicato all'Albo on line di Ateneo in data 21.06.24

<sup>57</sup> Emanato in attuazione dell'art. 10 della l. 30 dicembre 2010, n. 240, e dell'art. 48 dello Statuto di Ateneo

<sup>58</sup> Delibera A.N.AC. n. 99 del 8 febbraio 2017.

<sup>59</sup> P.N.A. predisposto dal D.F.P e approvato con Delibera CIVIT n. 72/2013.

Le disposizioni sul *pantouflage* hanno importanti implicazioni nell'affidamento di lavori e nelle procedure di acquisizione di servizi e forniture, in quanto influenzano l'imparzialità e l'integrità delle procedure di appalto e l'efficace utilizzo delle risorse pubbliche.

Nella modulistica predisposta da USiena per le autodichiarazioni da parte degli operatori economici sul possesso dei requisiti di carattere generale per contrarre con la Pubblica Amministrazione, così come nel Documento di Gara Unico Europeo (obbligatorio per gli affidamenti di importo superiore a € 40.000,00), è contemplata 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 nell'ultimo triennio. Il personale dell'Ateneo che si occupa degli acquisti pone particolare attenzione alle autodichiarazioni ed effettua puntualmente le verifiche previste dalla normativa.

#### ◇ 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.

L'attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione è intesa come obbligatoria e prioritaria<sup>60</sup> e viene calibrata a seconda delle effettive necessità lavorative di ogni dipendente<sup>61</sup>.

La finalità principale dell'attività formativa 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. Le tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza sono per loro natura trasversali a tutte le attività amministrative, gestionali e contabili, è quindi naturale che la "*formazione di livello specifico*" (ossia rivolta al personale che opera in ambiti particolarmente esposti al rischio corruzione<sup>62</sup>) si intersechi con quella "normalmente" programmata per il personale che opera in specifici settori che, sulla base dell'analisi del rischio descritta nel presente Piano<sup>63</sup>, rientrano nelle aree più esposte a rischio corruzione (Esempio corsi che riguardano la gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca; le acquisizioni di servizi, forniture, lavori; la responsabilità amministrativo contabile nei contratti pubblici; il trattamento dei dati personali; ecc.). Anche per il 2024, così come oramai avviene da anni, le attività formative sono state realizzate sia attraverso corsi specificatamente pensati per l'ambito anticorruzione e trasparenza, sia attraverso i corsi rivolti a personale che opera in settori specifici, avendo cura di verificare che siano trattate le attività considerate a rischio medio – elevato, sulla base dell'analisi descritta nel precedente paragrafo "III.1.2 Identificazione dei possibili rischi". Le attività formative hanno seguito due binari: quello di I° livello rivolto a tutto il personale e quello di II° livello rivolto al personale che opera in settori riguardanti le Aree di rischio maggiormente esposte.

Nel corso del 2024 le iniziative proposte e realizzate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza hanno registrato 413 presenze. Di queste sono state 265 le presenze per le attività di 1° livello rivolte a tutto il personale. Alta l'attenzione alla corretta gestione degli appalti e dei contratti pubblici, attraverso corsi di 2° livello, rivolti al personale che opera in tali settori e che hanno registrato 76 presenze; così come alla

---

<sup>60</sup> 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 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.

<sup>61</sup> Nel 2016 il Responsabile della prevenzione della corruzione ha predisposto il triennale *Programma di formazione specifica sui temi dell'anticorruzione, trasparenza ed etica per il personale dell'Università*<sup>61</sup>, avviando, di fatto, le attività formative specifiche per anticorruzione e trasparenza. A partire dal 2019 la programmazione delle attività formative in tema di anticorruzione e trasparenza sono inserite nel Piano generale di formazione del personale redatto dal "Servizio formazione del personale"

<sup>62</sup> Si fa riferimento al concetto di corruzione così come descritto nei PTPCT. La prevenzione del rischio corruzione, quindi, è principalmente uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

<sup>63</sup> Vedi paragrafo 6. "Valutazione del rischio corruzione" del presente Piano.

gestione dei contratti pubblici e PNRR con uno specifico corso al quale hanno aderito 18 persone. Corsi specifici sono stati dedicati ai temi dell'antiriciclaggio e dell'antimafia, che hanno registrato 36 presenze. L'organizzazione e la gestione dei concorsi pubblici sono stati oggetto di 4 corsi di formazione.

Il report dettagliato è pubblicato nella pagina web dedicata alla [formazione del personale](#).

Per il 2025 si seguirà la metodologia degli anni precedenti, ossia corsi rivolti a tutto il personale su tematiche proprie dell'anticorruzione e trasparenza che, per il 2025, riguarderanno il whistleblowing, la gestione delle istanze di accesso, il codice di comportamento e i controlli sulle autocertificazioni; e corsi rivolti al personale che opera in settori specifici, avendo cura di verificare che siano trattate le attività considerate a rischio medio – elevato.

#### ◇ Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità

Da marzo 2024 l'Università di Siena ha un nuovo direttore generale, la dott.ssa Beatrice Sassi.

Nel medesimo anno, in seguito al pensionamento del dirigente dell'area Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione l'Università conta nel suo organico solo due dirigenti, uno per l'area Servizi allo Studente, l'altro per l'area Organizzazione e sistemi informativi<sup>64</sup>.

Stante la situazione in atto, una volta completato il processo di mappatura dei rischi, la Direttrice Generale ed i Dirigenti analizzeranno l'eventuale necessità di interventi nelle aree critiche e, nell'ambito degli interventi organizzativi, definiranno la rotazione dei dipendenti. La rotazione sarà sempre finalizzata all'esigenza di perseguire una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi, con effetti positivi, a cascata, anche sulla crescita professionale dei dipendenti.

- Si evidenzia come, anche se in generale non si possa affermare che sia stata effettuata la rotazione degli incarichi come misura di prevenzione della corruzione, l'impegnativa azione di riorganizzazione nel 2017 e in parte nel 2018 ha coinvolto n. 6 aree amministrative, comportando di fatto una revisione delle precedenti responsabilità sia per i funzionari di livello EP che per quelli di livello D. Nel corso del 2019 c'è stato un avvicendamento nell'ambito delle posizioni di responsabilità degli uffici amministrativi attribuite al personale di livello D ed EP.

Nel 2023, dopo più di dieci anni, si è svolto il concorso interno per le progressioni verticali (PEV) del personale tecnico amministrativo che ha permesso, nel biennio 2023 – 2024, sia interventi di efficientamento che attribuzioni di responsabilità a soggetti che non avevano mai assunto tali ruoli.

Si ritiene, inoltre, opportuno portare l'attenzione su alcune misure, già adottate dall'Ateneo, che si dimostrano in linea con le indicazioni di A.N.AC. nelle situazioni di difficoltà ad effettuare la rotazione ordinaria del personale (Delibera 1064/2018, all. 2 *La rotazione "ordinaria" del personale*):

- rafforzamento delle misure di trasparenza in relazione alle procedure di acquisizione di beni e servizi, come la pubblicazione di tutti gli affidamenti diretti di scelta del contraente nella sezione "Bandi di gara e contratti"<sup>65</sup>;
- collaborazione tra diversi ambiti per gli atti ad elevato rischio;
- meccanismi di condivisione delle fasi procedurali per le istruttorie più delicate, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento ai fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano la valutazione degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria;

---

<sup>64</sup> L'Università di Siena solo nel 2017 ha potuto procedere al reclutamento di nuove professionalità. Tra esse l'assunzione di tre dirigenti per le aree amministrative di particolare interesse per la *mission* dell'Università. All'inizio del 2020 l'Università poteva avvalersi di 4 dirigenti nelle Aree: Servizi allo studente; Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; Personale; Organizzazione e sistemi informativi. Nel corso dell'anno la situazione si evolve e ad ottobre 2020 si registrano nell'organico solo due dirigenti, in quanto i responsabili dell'Area Personale e dell'AOSI hanno preso servizio in altri enti. Nel 2021 va in pensione il dirigente dell'Area Servizi allo studente. Per cui alla fine del 2021 è presente un solo dirigente. Nel corso del 2022, in seguito a procedure concorsuali, l'Università recluta due dirigenti per cui può avvalersi di 3 dirigenti destinati alle aree Servizi allo Studente; Organizzazione e sistemi informativi; Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione.

<sup>65</sup> Sezione Bandi di gara e contratti – pagina web Provvedimenti di scelta del contraente

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-13>

- doppia sottoscrizione degli atti a garanzia della correttezza e legittimità, con la firma sia del soggetto istruttore che del titolare del potere di adozione dell'atto finale.

#### ◇ Whistleblowing

La legge 190/2012 ha introdotto l'istituto del *whistleblowing*: letteralmente *soffiare nel fischietto*, 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.

Al fine di perfezionare le azioni relative al *whistleblowing*, il RPCT, nel corso del 2020, ha avviato approfondite riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni nell'Ateneo; il documento prodotto è stato pubblicato nel PTPC 2021-2023 e, dopo essere stato integrato con le riflessioni discendenti dalle nuove Linee guida A.N.AC., anche nel documento di Pianificazione 2022-2024<sup>66</sup>.

Nel 2023 l'Istituto del Whistleblowing è stato oggetto di importanti aggiornamenti normativi con il d.lgs. 24/2023 riguardante *"la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali"*. Successivamente, con delibera n. 311/2023, ANAC ha reso disponibili le Linee Guida.

I canali di segnalazione possono essere: interno (nell'ambito del contesto lavorativo), esterno (ANAC), divulgazione pubblica (tramite la stampa, mezzi elettronici o mezzi di diffusione in grado di raggiungere un numero elevato di persone), denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile.

La protezione della riservatezza è estesa all'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione fino alla conclusione dei procedimenti avviati in ragione della segnalazione, nel rispetto delle medesime garanzie previste in favore della persona segnalante.

L'Università di Siena ha provveduto ad aggiornare la sezione web dedicata al whistleblowing e le Note operative, fornendo tutte le informazioni utili.

Per 2025 si procederà all'implementazione del sistema informatizzato di gestione delle segnalazioni.

Nel 2023 e nel 2024 all'Università di Siena non sono pervenute segnalazioni.

#### ◇ Enti partecipati

A.N.AC. rileva<sup>67</sup> che nel sistema universitario è frequente il ricorso a soggetti privati esterni, costituiti dalle stesse università o ai quali le università partecipano, per l'esternalizzazione di una serie diversificata di attività<sup>68</sup>. Tali enti di diritto privato, di norma, assumono la forma di società di capitali controllate o partecipate dalle università, associazioni, fondazioni, consorzi, spin-off.

- Società partecipate e Enti di diritto privato controllati

La costituzione di società di capitali da parte degli atenei deve essere coerente con la disciplina introdotta dal d.lgs. 175/2016<sup>69</sup> ed i principi contenuti nel citato decreto (applicabili alle società) possono essere estesi,

---

<sup>66</sup> allegato n. 2 *"Riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni art. 54 bis, d.lgs. 165/2001"*

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

<sup>67</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – *Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al PNA*

<sup>68</sup> In particolare A.N.AC. fa riferimento alla seguenti attività: a) attribuzione di compiti e funzioni proprie dell'università (per esempio servizi resi agli studenti quali: biblioteche, segreterie, alloggi), o la progettazione ai fini della partecipazione a bandi nazionali o europei; b) erogazione di servizi a favore della medesima università (per esempio: manutenzioni, servizi informatici, promozione esterna dell'ateneo, ecc.); c) attività denominate *spin-off* o *start-up*, che consistono nello svolgimento di attività di ricerca o di altre attività tecniche (misurazioni, accertamenti) ovvero nella utilizzazione industriale dei risultati della ricerca.

<sup>69</sup> Il d.lgs. 175/2016 è stato novellato dal d.lgs. del 16 giugno 2017, n. 100 *«Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica»*.

ove compatibili<sup>70</sup>, anche agli altri enti di diritto privato costituiti dagli atenei. Per A.N.AC., tale pratica può esporre la gestione di risorse pubbliche a fenomeni di corruzione e di *mala gestio* e, pertanto, invita gli atenei ad un attento monitoraggio sin dalla sua fase originaria, ossia la valutazione preventiva sull'opportunità di costituire nuovi enti a partecipazione pubblica, ovvero di acquisire delle quote di partecipazioni, siano esse anche indirette.

L'Università degli Studi di Siena ha avviato, nel corso del 2015, un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute<sup>71</sup>, in modo da conseguire la riduzione delle stesse. Tale processo è stato formalizzato attraverso il "*Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie*" approvato dal Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 27/03/2015.

Annualmente viene redatta la relazione di aggiornamento al piano, evidenziando i risultati conseguiti. La relazione viene pubblicata nell'apposita [sezione "Enti controllati"](#) di Amministrazione trasparente.

Attualmente le società partecipate dell'Università di Siena sono:

- C.E.T. s.c.a.r.l. (Società Consortile Energia Toscana),
- L.D.S. s.r.l. (Lead Discovery Siena) *spin off* universitario,
- THE s.c.a.r.l. (Tuscany Health Ecosystem)
- NBFC s.c.a.r.l. (National Biodiversity Future Center)

Gli enti di diritto privato in controllo pubblico, nei quali l'Università di Siena detiene quote di capitale sono:

- ALMALAUREA – Consorzio interuniversitario AlmaLaurea,
- CINECA – Consorzio interuniversitario per il calcolo automatico,
- Co.In.Fo. s.r.l. – Consorzio Interuniversitario della Formazione,
- CISIA – Consorzio interuniversitario sistemi integrati per l'accesso.

Il RPCT nel mese di febbraio 2018, ha inviato a tutte le società ed enti partecipati dall'Università di Siena una nota<sup>72</sup> per richiamare l'attenzione agli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza e, contemporaneamente, di comunicare all'Università le generalità del proprio RPCT e il link alla sezione amministrazione/società trasparente del sito web. Annualmente è effettuato il monitoraggio sui siti web delle società partecipate. Degli esiti del monitoraggio viene dato conto nella relazione annuale che il RPCT presenta al CdA e condivisa con il NdV, per poi essere pubblicata nella sezione amministrazione trasparente.

#### • Spin off e Start-up

L'Ateneo nel 2022 ha emanato il nuovo "*Regolamento dell'Università degli studi di Siena in materia di società di capitali aventi caratteristiche di spin-off o di start-up universitari*"<sup>73</sup>, che ha sostituito quello precedentemente adottato nel 2019.

Come esplicitato nel Regolamento, l'Università favorisce la costituzione di *spin-off* e *start-up*, oltre che per trasferire verso il sistema economico e imprenditoriale nuove opportunità di innovazione, anche per: creare nuovi sbocchi professionali per giovani laureandi, laureati, dottorandi, dottori di ricerca e ricercatori dell'Ateneo; consentire alle società di genesi universitaria la possibilità di accedere ad un più ampio ventaglio di offerte altrimenti precluse (bandi regionali, ministeriali, europei e privati rivolti alle sole aziende); creare e promuovere un circolo virtuoso di relazioni tra laboratori di ricerca universitari e industria. L'Ateneo favorisce, altresì, la costituzione di imprese *start-up* innovative promosse da propri studenti per le quali

---

<sup>70</sup> A.N.AC. usa l'espressione <<ove compatibile>> in quanto ai sensi dell'art. 1, comma 4, d.lgs. n. 175/2016, "4. Restano ferme: (...) le disposizioni di legge riguardanti la partecipazione di amministrazioni pubbliche a enti associativi diversi dalle società e a fondazioni".

<sup>71</sup> Art. 1, commi 611 e 612, Legge 23 dicembre 2014, n. 190 ("Legge di stabilità 2015").

<sup>72</sup> Protocollo n. 30118 del 19/02/2018 con oggetto "Adempimenti normativa anticorruzione e trasparenza per le società pubbliche".

<sup>73</sup> D.R. n. 4/2019 del 7 gennaio 2019 pubblicato all'Albo online di Ateneo in data 7/01/2019, modificato con D.R. n. 2628/2022 del 01/12/22 pubblicato all'Albo online di Ateneo in data 01/12/22

l'Università, tramite il Liaison Office, fornisce un primo supporto tecnico nella redazione del *business plan*, anche in collaborazione con altri partner istituzionali appositamente individuati.

La valutazione *ex ante* di ogni proposta di progetto imprenditoriale è affidata alla "Commissione spin off e start up" presieduta da un docente nominato dal Rettore. La medesima Commissione monitora le attività degli *spin-off* e *start-up* e redige annualmente una relazione da presentare agli Organi di governo dell'Ateneo. Il Regolamento, nel disciplinare la partecipazione del personale docente dell'Università al capitale sociale, stabilisce che i professori e i ricercatori che propongono l'attivazione di uno *spin-off* o di una *start-up* devono partecipare al loro capitale sociale, impegnandosi a non cedere le proprie quote di partecipazione per un periodo minimo di cinque anni dalla costituzione della società e, in qualità di soci, sono tenuti ad agire salvaguardando l'immagine e gli interessi dell'Università stessa, adempiendo anche agli obblighi di informazione a favore dell'Ateneo circa l'attività e la gestione della società.

Per quanto concerne l'attività del personale dipendente dell'Università a favore di *spin-off* o *start-up* il Regolamento:

- definisce i ruoli che possono essere assunti, precisando che docenti e ricercatori sono tenuti a svolgere l'eventuale attività, non retribuita o retribuita, a favore delle società stesse senza pregiudicare le attività di didattica e di ricerca e, allo stesso modo, il personale tecnico amministrativo è tenuto a svolgere la suddetta attività, non retribuita o retribuita, al di fuori dell'orario di lavoro;
- dispone che il personale dell'Università possa prestare la propria opera previa apposita autorizzazione e che debba astenersi dal compiere qualsiasi attività a favore degli *spin-off* o delle *start-up* qualora si trovi in situazioni di conflitto di interesse, anche solo potenziale. Inoltre, il personale che partecipa al capitale sociale di *spin-off* o *start-up* deve comunicare all'Università, al termine di ciascun esercizio sociale, i dividendi, i compensi e le remunerazioni a qualunque titolo percepiti dalla società; i professori e i ricercatori soci degli *spin-off* o delle *start-up* possano assumere le cariche sociali per un massimo di cinque anni dal momento dell'autorizzazione;
- precisa che la Commissione provvede alla verifica del rispetto, di quanto su specificato, anche mediante richiesta di informazioni scritte agli *spin-off* o alle *start-up*.

Per quel che riguarda le incompatibilità, il Regolamento dispone che il Rettore, i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, i Direttori di dipartimento, i professori e i ricercatori componenti delle commissioni di Ateneo in materia di ricerca, valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico non possano assumere cariche direttive e amministrative nelle società aventi caratteristiche di *spin-off* o *start-up*. Inoltre, dettagliando quanto già previsto dalla normativa nazionale, evidenzia che qualora la partecipazione all'attività della *spin-off* o *start-up* diventi incompatibile con i compiti di didattica e di ricerca, il professore o ricercatore, socio o non socio, debba immediatamente comunicarlo al Rettore e, contestualmente, cessare lo svolgimento dell'attività presso le società medesime.

È fatto espresso divieto di operare in concorrenza con l'Università: il personale è tenuto a comunicare tempestivamente al Rettore eventuali situazioni di conflitto d'interesse, effettive o potenziali, che si profilino nello svolgimento dell'attività a favore di *spin-off* o *start-up* universitari; le società non possono svolgere attività in concorrenza con quella di consulenza e di ricerca per conto terzi svolta dai dipartimenti o dalle altre eventuali strutture di ricerca dell'Università. Qualsiasi risultato acquisito dalla *spin-off* o *start-up*, compresi gli eventuali titoli brevettuali, per effetto di un'attività concorrente vietata, comporta responsabilità, anche disciplinare, a carico del personale universitario che l'ha posta in essere, ferma restando la possibilità da parte dell'Università di agire per la tutela dei propri interessi.

Nel caso in cui l'Università partecipi al capitale sociale degli *spin-off* o delle *start-up* dovranno essere rispettati gli obblighi per la scelta dei soci, previsti dall'art. 7, comma 5, del D. Lgs. n. 175/2016 e successive integrazioni e modificazioni, e gli obblighi di pubblicazione disciplinati dall'art. 22, comma 2, del D. Lgs. n. 33/2013 e successive integrazioni e modificazioni (procedure di evidenza pubblica a norma dell'articolo 5, comma 9, del decreto legislativo n. 50 del 2016).

Il Liaison Office, incardinato nella Divisione Ricerca e Trasferimento Tecnologico dal 2023 ha tra i suoi compiti anche quello di promuovere e coordinare momenti di incontro fra l'Università e le imprese in relazione ai processi di trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca; semplificare il processo per la costituzione di *spin-off* e *start up* e, successivamente, supportare e monitorare le loro attività; fornire supporto

alle PMI; gestire le procedure tecnico amministrative per la gestione e la valorizzazione della proprietà intellettuale di Ateneo.

Per favorire l'incontro tra la realtà universitaria e le imprese, sostenendo gli studenti e i ricercatori, l'Ufficio è impegnato nella realizzazione di molteplici eventi, tra i quali "*Aperitivo con le imprese*": ciclo di incontri per orientare all'imprenditorialità, che si ripete oramai da molti anni e che suscita sempre grande interesse. Importante momento di sostegno agli studenti e ai giovani ricercatori sono i "Microcorsi sull'imprenditorialità giovanile", moduli formativi organizzati dal Liaison Office e rivolti a tutta la comunità accademica con l'obiettivo di introdurre gli studenti e i laureati dell'Università di Siena alle nozioni base dell'impresa e, soprattutto, fornire gli strumenti necessari per la compilazione di quello che è il documento fondamentale di ogni nuova avventura imprenditoriale: il business plan.

Rispettivamente dal 2020 e dal 2023 la sezione amministrazione trasparente si è arricchita con la pagina web "Spin off e Start up" e la pagina Research and Technology Transfer in cui sono pubblicati gli elenchi delle società, con una sintesi delle informazioni ritenute più utili anche al fine di una adeguata trasparenza amministrativa (amministratore delegato, partecipazione dell'Università al capitale sociale, composizione societaria, brevetti, ecc.).

La pagina web è costantemente aggiornata dal Liaison Office, ed è oggetto di monitoraggio annuale da parte del RPCT.

## III.2.2 Misure specifiche per Aree particolarmente sensibili al rischio

### ◆ Area 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 si è fatto riferimento alla più ampia definizione di "area di rischio contratti pubblici" fornita da A.N.AC.<sup>74</sup>, invece 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.

- L'Università, sempre particolarmente attenta alla linearità delle attività di acquisizione di lavori, beni e servizi<sup>75</sup>, allo scopo di migliorare la qualità della progettazione e della programmazione complessiva delle acquisizioni ha istituito, nell'ambito della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, l'Ufficio gare e appalti<sup>76</sup> che, in data 25 marzo 2022 ha ottenuto la certificazione di qualità rilasciata dalla Audit Service & Certification SRL (certificato nr. 966Q – scadenza 24 marzo 2025) secondo la norma UNI ISO 9001:2015. Tale certificazione testimonia l'impegno dell'Ateneo nella costante attività tesa a migliorare i propri processi di lavoro nel delicato settore dell'appaltistica pubblica, a rispettare la normativa di settore e a operare nella massima efficienza, efficacia, trasparenza e pubblicità, osservando i principi di parità di trattamento dei fornitori, di concorrenza e correttezza, secondo un quadro di riferimento tecnico oggettivo, standardizzato e internazionale.

Nell'ottica di questo processo volto all'autovalutazione costante finalizzata al miglioramento continuo anche nell'anno 2024 è stata effettuata un'attenta valutazione del rischio corruttivo nel processo acquisti che partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno e dell'attuale assetto organizzativo, individua i possibili rischi e disegna la matrice SWOT relativa alla proposta organizzativa che prevede la progressiva centralizzazione della fase del *sourcing* ottimizzando al massimo le risorse. Per tutti i dettagli si veda l'allegato n. 3 "Valutazione del rischio corruttivo nel processo acquisti".

Si dà evidenza che l'Università di Siena nel luglio 2023 ha ottenuto da ANAC la qualificazione di Stazione Appaltante di livello alto SF3 (senza limite di soglia) per le acquisizioni di servizi e di forniture e di livello medio L2 (lavori di importi di valore inferiore alla soglia di rilevanza europea, attualmente fissata in € 5.380.000,00, oltre oneri fiscali).

- PNRR - [Sono otto i progetti finanziati all'Ateneo su fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nell'ambito della Missione 4 "Istruzione e ricerca" / Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa"](#). Tre progetti di "Centri nazionali" a cui partecipa l'Università di Siena e gli altri progetti di cui l'Ateneo è partner per un totale di finanziamenti superiore a 60 mln.

L'insieme di questi progetti coinvolge numerosi docenti e molteplici strutture amministrative dell'ateneo.

Per favorire la trasparenza e la correttezza delle procedure anche per le acquisizioni a valere sulle risorse PNRR, si è provveduto:

---

<sup>74</sup> Vedi determina A.N.AC. n. 12, del 28/10/2015, parte speciale approfondimenti, l) Area di rischio contratti pubblici.

<sup>75</sup> Nell'ambito di un 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" realizzato 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. Tale lavoro è dettagliatamente descritto negli allegati al PTPCT 2020-2022.

<sup>76</sup> L'Ufficio gare e appalti ha il compito di curare le procedure di gara relative agli affidamenti di valore pari o superiore alla soglia prevista dalla normativa sui contratti pubblici per l'affidamento diretto e alle acquisizioni di interesse specifico delle unità organizzative dotate di budget afferenti all'amministrazione centrale. Tale struttura ha inoltre il compito di fornire supporto a tutti i Responsabili unici del procedimento (RUP) nominati dall'Ateneo, fornendo consulenza e curando la formazione continua di tali figure.

- a riesaminare il processo acquisti dell'Università di Siena attuando delle misure di semplificazione (es. eliminazione del passaggio dal Consiglio di Dipartimento quando la determina a contrarre deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione);
- ad aggiornare tutta la modulistica degli acquisti secondo le *"Linee guida per le azioni di informazione e comunicazione a cura dei soggetti attuatori"* adottate con provvedimento MUR 7553 del 10 ottobre 2022;
- a organizzare incontri formativi sia con i RUP che con i titolari dei fondi/*principal investigator* sulla normativa dedicata alle acquisizioni del PNRR e sulle procedure da adottare nell'Università di Siena per i processi autorizzatori della spesa. In particolare sono stati organizzati degli incontri in data 22 marzo 2023 presso il complesso di San Miniato, in data 19 aprile 2023 presso il complesso de Le Scotte e il 22 marzo 2023 presso il Rettorato.

Nel corso del 2023 e 2024 è stata dedicata particolare attenzione alla formazione sui contratti pubblici. Considerata l'esistenza della struttura di supporto ai RUP istituita presso l'Ufficio gare e appalti, è stato deciso di intensificare la formazione dei dipendenti afferenti a tale struttura, i quali si sono poi incaricati di formare in periodici incontri i RUP, i Responsabili di fase del procedimento di affidamento e i loro collaboratori, così da adottare scelte interpretative condivise e uniformi. Tale modalità di formazione c.d. "a cascata" è risultata particolarmente apprezzata (cfr. dati di *customer satisfaction* dei corsi di formazione erogati internamente) perché ha consentito anche di condividere problematiche e buone pratiche, ottimizzando al contempo i costi formativi.

- nell'anno 2023 i corsi di formazione si sono incentrati essenzialmente sull'approfondimento del D.Lgs-36/2023 e s.m.i., le cui disposizioni hanno trovato applicazione a far data dal 1° luglio 2023. Sono pertanto stati organizzati corsi di formazione "in presenza" strutturati in moduli di 4 ore ciascuno (4 maggio 2023, 19 maggio 2023, 5 giugno 2023 e 22 giugno 2023) e corsi di approfondimento tramite incontri online sincroni di un'ora ciascuno (5 maggio 2023, 17 maggio 2023, 22 maggio 2023, 31 maggio 2023, 7 giugno 2023, 12 giugno 2023, 21 giugno 2023, 19 luglio 2023, 31 luglio 2023). Entrambi i corsi si sono conclusi con una verifica dell'apprendimento; in data 11 dicembre 2023 è stato inoltre organizzato un corso di formazione sulle procedure di acquisto nell'Università di Siena rivolto ai neo-assunti;
- nell'anno 2024 i corsi di formazione sui contratti pubblici hanno riguardato le fasi del processo acquisti e la digitalizzazione del ciclo vita dei contratti; i corsi sono stati organizzati in moduli formativi di 4 ore (12 giugno 2024, 19 settembre 2024, 21 ottobre 2024 e 21 novembre 2024) a cui è seguita una prova di verifica dell'apprendimento attraverso la soluzione pratica di un caso di studio. Sono stati inoltre organizzati degli incontri on line per approfondire particolari tematiche (27 marzo 2024, 17 giugno 2024 e 15 luglio 2024) ed è stato organizzato un incontro con i responsabili dei centri di costo e i loro collaboratori per illustrare il flusso del processo acquisti in ragione della digitalizzazione dell'intero processo.
- ad applicare pedissequamente quando previsto dalle Linee guida ANAC nr. 8 *"Ricordo alla procedure negoziate senza previa pubblicazione di un bando nel caso di forniture e servizi ritenuti infungibili"*, provvedendo a pubblicare in tali evenienze avvisi di pre-informazione sia sulla Gazzetta Ufficiale Europea che sul portale dell'Ateneo, nell'apposita pagina dedicata della sezione *"Amministrazione trasparente"*<sup>77</sup>;
- a predisporre un'attenta attività programmatica per gli acquisti anche a valere sulle risorse del PNRR.

● Negli ultimi anni l'Ateneo è attivo anche nella progettazione/realizzazione di grandi progetti finanziati dalle sedi nazionali centrali (MUR e PNRR). Tali opere richiedono elevata attenzione da parte della componente tecnica ed amministrativa ed hanno tempistiche lunghe per il loro completamento. Diviene, quindi, ancora più importante assicurare la massima trasparenza dell'avanzamento dei lavori di ogni singola opera, dalla fase iniziale dello studio di fattibilità e di progettazione<sup>78</sup>, all'esecuzione dei lavori, fino al collaudo dell'opera e la chiusura dell'intervento.

---

<sup>77</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/avviso-di-preinformazione>

<sup>78</sup> Progettazione di fattibilità tecnica ed economica, Progettazione Preliminare, Progettazione esecutiva, Progettazione definitiva.

La BDAP-MOP, è lo strumento del Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (MEF), finalizzato a raccogliere tutte le informazioni necessarie per tracciare il ciclo della spesa per opere pubbliche in Italia e trova le sue basi giuridiche sulla riforma della disciplina dell'anticorruzione e la trasparenza (L. 190/2012). Le riforme del codice dei contratti e della disciplina della trasparenza intervenute nel 2016 (d.lgs. 97/2016 e d.lgs. 50/2016 aggiornato dal D.lgs. 36/2023) prevedono una razionalizzazione degli obblighi di pubblicità e trasparenza attraverso l'interoperabilità delle banche dati e l'unicità dell'invio basato sul legame gerarchico tra i due principali codici di rilevazione di settore ovvero il CUP<sup>79</sup> e il CIG<sup>80</sup>. L'associazione tra i due codici consente di unire gli aspetti programmatori e i capitoli di spesa del bilancio dello Stato legati al CUP con le informazioni relative all'affidamento delle opere e ai contratti inerenti al CIG, permettendo di coprire l'intero ciclo di vita dell'investimento.

Tramite il BDAP-MOP le Stazioni Appaltanti, attraverso l'inserimento continuo di tutte le informazioni attinenti a ciascuna opera pubblica, permettono una rendicontazione continua dell'andamento delle opere pubbliche fino alla loro conclusione, tale da rendere trasparente l'uso delle risorse pubbliche.

La Divisione tecnica presta particolare attenzione all'inserimento nella BDAP-MOP delle informazioni riguardanti l'evolversi della fase esecutiva di ogni "Lavoro" in atto, garantendo un costante ed aggiornato monitoraggio delle attività in corso.

#### ◇ Area concorsi e selezioni del personale<sup>81</sup>

Nell'Università di Siena gli Uffici competenti (Ufficio concorsi, Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario, Ufficio risorse umane e relazioni sindacali, Segreterie amministrative dei Dipartimenti) vigilano accuratamente affinché le selezioni si svolgano nel rispetto delle norme.

Risulta fondamentale, sia per il rispetto della legge che per assicurare un clima sereno allo svolgimento di concorsi e selezioni, mettere in atto tutti gli accorgimenti necessari ad evitare ogni tipo di conflitto.

A tal proposito l'Ufficio concorsi, nell'ambito di quanto di propria competenza<sup>82</sup>, per ogni tipologia di selezione bandita, prima del decreto di nomina effettua le seguenti verifiche:

- coerenza della composizione rispetto alla selezione (corrispondenza tra procedura selettiva e appartenenza ai ruoli delle amministrazioni/organizzazioni dei potenziali commissari)
- la presenza dell'autodichiarazione relativa alla normativa vigente in materia di condanne penali se non già effettuata dalla struttura competente

Tutti i commissari in occasione della prima riunione, prima di definire gli specifici ruoli all'interno della commissione, dichiarano l'insussistenza di incompatibilità ai sensi dell'art. 51, C.P.C

---

<sup>79</sup> CUP (codice unico progetto, rilasciato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri)

<sup>80</sup> CIG (codice identificativo gara, rilasciato dall'AVCP)

<sup>81</sup> Importante tessera del mosaico che compone le azioni a favore della prevenzione della corruzione e della trasparenza è la regola costituzionale (art. 97, ultimo comma, Cost.) dell'accesso mediante concorso agli impieghi nella P.A., salvo i casi stabiliti dalla legge, e la disciplina dell'affidamento degli incarichi. La regola del concorso inibisce selezioni fondate sulla conoscenza e fedeltà personali.

Gli artt. 35 e 35 bis del d.lgs. 165/2001 contengono poi, rispettivamente, i principi generali sul reclutamento del personale e le norme per prevenire il fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni degli uffici; tali articoli si affiancano all'art.12 (rubricato: Trasparenza amministrativa nei procedimenti concorsuali) del D.P.R. 9 maggio 1994, n. 487 contenente il regolamento recante norme sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi. Ad integrazione del quadro così delineato, l'art. 19 d.lgs. 33/2013 sancisce *"1. Fermi restando gli altri obblighi di pubblicità legale, le pubbliche amministrazioni pubblicano i 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. 2. Le pubbliche amministrazioni pubblicano e tengono costantemente aggiornato l'elenco dei bandi in corso."*

<sup>82</sup> La proposta dei componenti della commissione è effettuata dagli organi competenti (Consiglio Dipartimenti, Direttore generale, Centri di Servizio, ...), la valutazione delle candidate e dei candidati è effettuata dalle commissioni secondo i criteri che queste stabiliscono in relazione al bando (graduazione della rilevanza dei titoli, valutazione delle prove sostenute ,...)

Successivamente, ai sensi dell'art. 7 del Codice etico dell'Università degli Studi di Siena, sia i componenti delle commissioni sia i candidati ammessi a partecipare alla selezione devono rilasciare la dichiarazione di assenza di qualunque situazione di conflitto di interessi.

Al termine della procedura concorsuale vengono effettuate le verifiche relative alle dichiarazioni rese dai candidati e previste dalla normativa vigente per la tipologia di bando, il possesso dei titoli per l'accesso alla procedura o valutati ai fini della graduatoria, tali verifiche possono riguardare solo i vincitori, o, nel caso di graduatorie con un numero elevato di idonei a campione, 1 ogni 10, seguendo l'ordine della graduatoria.

Nel portale di Ateneo sono pubblicati, a cura dell'ufficio responsabile del procedimento, i 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 se previste.

#### • **Attribuzione di incarichi di lavoro autonomo**

A decorrere dal 2017<sup>83</sup> gli atti e i contratti per incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, stipulati dagli Atenei statali, non sono più soggetti al controllo preventivo di legittimità della Corte dei Conti, quale che sia la forma giuridica utilizzata (collaborazione coordinata e continuativa, prestazione occasionale, prestazione professionale). Tale innovazione responsabilizza ancora di più i Dirigenti e i Responsabili delle strutture, obbligandoli ad una più attenta e puntuale osservanza delle regole sostanziali e procedurali in materia. Al fine di semplificare l'iter procedurale per l'assegnazione degli incarichi e, in particolare, di quanto previsto sia dall'art. 53, d.lgs. n. 165/2001 che subordina il conferimento di ogni incarico all'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitti di interesse, sia dall'art. 15, d.lgs. 33/2013 relativamente alla pubblicazione dell'attestazione della verifica del conflitto di interesse, gli uffici preposti, hanno provveduto alla predisposizione della modulistica che faciliti il rilascio delle dichiarazioni da parte dei collaboratori in fase di assegnazione del contratto. Contemporaneamente è stata perfezionata la procedura per la pubblicazione della dichiarazione nell'apposita pagina web "Consulenti e collaboratori" della sezione "Amministrazione trasparente".

Nel 2024, l'Ufficio competente<sup>84</sup> ha esplicitato l'iter della procedura valutativa di composizione della commissione e sviluppato un modulo ad hoc relativo alla dichiarazione del conflitto di interessi dei membri delle commissioni. Per semplificare il lavoro degli uffici interessati all'emissione e gestione delle selezioni è stata resa disponibile, in un'apposita sezione web<sup>85</sup>, tutta la modulistica di riferimento, insieme allo schema della procedura per l'attribuzione degli incarichi di lavoro autonomo che vuole anche essere, per gli uffici interessati, una check list per verificare la correttezza della procedura in atto.

L'attività di monitoraggio, negli anni, ha prodotto un notevole incremento della pubblicazione dei CV e delle dichiarazioni di insussistenza di conflitti di interesse.

#### • **Reclutamento dei docenti**

L'attività di reclutamento dei docenti, a seguito dell'approvazione della legge 240/2010, investe sia il livello nazionale in cui i candidati sono valutati ai fini del conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale, sia quello locale nel quale i singoli atenei gestiscono le candidature presentate dagli abilitati ai fini della chiamata su posti di professore disponibili presso l'ateneo.

Riguardo al processo di reclutamento "locale" nell'Università di Siena, per favorire la trasparenza amministrativa, gli atti di programmazione ruoli sono pubblicati nel portale di Ateneo [nella sezione a ciò dedicata](#). In essa sono fornite tutte le informazioni riguardanti il reclutamento docenti su turn over, il piano straordinario per i professori ordinari, il reclutamento ricercatori a tempo determinato e il piano straordinario professori associati.

Nel 2019 l'Università, in sostituzione del precedente risalente al 2014, ha emanato il nuovo "Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia" ulteriormente aggiornato nel corso del 2023<sup>86</sup> per

<sup>83</sup> Vedi art.1, co. 303, lett. a) della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di bilancio 2017)

<sup>84</sup> Ufficio gestione risorse umane e relazioni sindacali

<sup>85</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/incarichi-di-lavoro-autonomo>

<sup>86</sup> Emanato con D. R. n. 1167/2019 e successivamente aggiornato con D.R. n. 1030/2021 e modificato con D.R. n. 1648/2022 e DR 2008 del 10/10/2023

disciplinare le procedure di reclutamento dei professori dell'Università. Al fine di assicurare la massima trasparenza il bando/avviso è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale, nell'Albo *on-line* di Ateneo, sul sito del Ministero e su quello dell'Unione Europea nonché, per estratto, in lingua inglese, nell'Albo *on-line* di Ateneo. A ogni procedimento di reclutamento è dedicata un'apposita pagina web nella quale sono inseriti tutti gli atti della procedura, nonché tutte le indicazioni utili per i candidati, tra cui il nominativo e l'indirizzo di posta elettronica del responsabile del procedimento.

Non possono partecipare alla procedura concorsuale coloro che, alla data di scadenza del bando, abbiano un grado di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso con un professore appartenente al Dipartimento che richiede la chiamata, ovvero con il Rettore, il Direttore generale o un componente del Consiglio di Amministrazione. Sono altresì esclusi coloro che intrattengono, in modo continuativo e rilevante, relazioni di affari con alcuno di questi soggetti.

Per favorire la trasparenza nella composizione delle commissioni giudicatrici nei concorsi per le selezioni del personale, il RPCT si è adoperato per favorire la pubblicazione della loro composizione nella sezione del portale di Ateneo dedicata ai Bandi di concorso; per il perfezionamento della modulistica con cui i commissari dichiarano l'assenza di conflitti di interesse e per favorire la rotazione dei commissari. In tale direzione, infatti, va anche il citato nuovo *Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia*, che prevede commissioni composte da 3 componenti, di cui 2 esterni all'Università di Siena e scelti attraverso sorteggio nell'ambito di una rosa individuata dal Dipartimento.

Per quanto attiene nello specifico alle procedure di reclutamento per i ricercatori, nel 2021 è stato aggiornato il "*Regolamento per i ricercatori a tempo determinato con contratto di cui all'art. 24 della legge n. 240/2010*<sup>87</sup>", integrato nel 2022 con il Regolamento riguardante le Misure per i progetti approvati in ambito PNRR<sup>88</sup>

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto affinché sia effettuato periodicamente un monitoraggio sulla pubblicazione degli atti.

I Referenti TAC dell'Area del personale e dei Dipartimenti sono tenuti ad effettuare attività di monitoraggio circa la correttezza delle procedure.

Per i risultati del monitoraggio 2024 si veda la relazione sulle attività svolte nel 2024, pubblicata nella sezione amministrazione trasparente<sup>89</sup>.

#### ◇ Area didattica

Il processo della didattica, come noto, rappresenta una delle mission dell'Ateneo. In tale processo sono coinvolti attori e portatori di interesse, interni ed esterni, primi tra tutti gli studenti e le studentesse e con loro docenti, personale tecnico-amministrativo, famiglie.

L'attenzione dell'Ateneo verso gli studenti e le studentesse 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 avviene sia a livello decisionale sia a livello di valutazione dei risultati della didattica attraverso la partecipazione agli organi con competenze in tale senso.

L'Ateneo si impegna in forme di sostegno allo studio, variamente declinate, e nella implementazione di servizi agli studenti e alle studentesse.

L'Ateneo dal 2023 ha avviato una mappatura dei processi che nel 2024 ha rappresentato anche obiettivo direzionale e dirigenziale un progetto di mappatura dei processi, prevedendo la Mappatura dei macroprocessi e loro riconduzione alle aree dirigenziali. A tale obiettivo è stato altresì collegato il seguente specifico obiettivo in ambito di anticorruzione *Aggiornare le "Tabelle sinottiche di valutazione e ponderazione del rischio corruzione" (già pubblicate nel documento di pianificazione anticorruzione e trasparenza) attraverso la revisione dei processi e delle attività già individuati e collocati nella corrispondente Area di rischio*".

---

<sup>87</sup> Aggiornato con D.R. n. 1133/2021 e revisionato con D.R. 1847/2021

<sup>88</sup> Emanato con D.R. n. Rep. 2337/2022 prot. n. 219752 del 27/10/2022

<sup>89</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

Una delle esercitazioni legate all'obiettivo ha riguardato il sottoprocesso "Supporto allo studio - Collaborazioni part time" (allegato n. 2), utilizzando il metodo di mappatura definito precedentemente.

Si tratta di un progetto a implementazione progressiva che consentirà di rilevare eventuali comportamenti rischiosi, assegnando, a ciascuna fase del sottoprocesso, valori di impatto del verificarsi degli stessi e di individuare azioni di mitigazione del rischio.

In via generale, l'ambito didattico presenta rischi in ordine:

- all'esercizio distorto della discrezionalità della valutazione (al fine di favorire alcune/i)
- a forme di conflitto di interesse
- all'opacità dei procedimenti di valutazione e assegnazione delle risorse o dei benefici.

A tal riguardo l'Ateneo ha operato a più livelli per introdurre azioni di mitigazione del rischio, attraverso

- l'implementazione di codici etici e regolamenti/linee guida
- l'informatizzazione delle procedure di gestione delle carriere
- la formazione e la sensibilizzazione del personale.

#### • Attività didattica – Servizi allo Studente

Come su detto, nell'area didattica c'è una particolare attenzione alla informatizzazione delle attività per modernizzare, rendere più efficiente e trasparente le procedure, migliorando qualità ed efficienza dei servizi erogati agli studenti, e puntando a ridurre al minimo possibile i rischi di *maladministration*. Vanno in tale senso le misure riguardanti la trasparenza nei servizi agli studenti quali: la Segreteria studenti digitale e lo Student Journey UniSI.

Per un dettaglio sulle attività e il loro monitoraggio si veda la sezione [Relazione sulla Performance](#)

#### • Attività didattica – Organizzazione e valutazione

I profili critici nell'organizzazione e valutazione della didattica, secondo quanto osservato da A.N.AC.<sup>90</sup>, attengono sia a possibili influenze improprie esercitabili nei processi di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi, che coinvolgono atenei e ANVUR, (livello decentrato); sia ad alcune condotte distorsive dei docenti, idonee a incidere negativamente sulla qualità dell'offerta formativa e sull'apprendimento degli studenti.

▫ Processi di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi

Al fine di assicurare la qualità della didattica, del dottorato di ricerca, della ricerca e della terza missione, l'Università di Siena si è dotata di un proprio [Sistema di Assicurazione della Qualità](#) definendone la struttura organizzativa, le responsabilità e i processi.

L'Università di Siena avendo l'obiettivo di migliorare continuamente la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e del dottorato di ricerca ha inoltre implementato anche proprie [procedure per l'assicurazione della qualità](#) mettendo a disposizione della comunità modelli e [Linee Guida](#) redatti a cura del Presidio della qualità di Ateneo.

▫ Condotte del personale docente

L'ambito comprende i processi di erogazione della didattica, esecuzione esami di profitto, svolgimento di altre funzioni didattiche anche in veste di componente di commissioni, procedimenti disciplinari, svolgimento di attività collaterali di carattere applicativo (consulenza, esercizio professionale, attività redazionali e, in ogni caso, le attività extra-istituzionali).

Per quanto riguarda lo svolgimento della didattica, l'Autorità avanza l'ipotesi di ampliare il contenuto dei codici etici relativo ai doveri dei docenti con previsioni volte a evitare, da un lato, cattive condotte da parte dei professori (quali ad esempio, interferenze degli interessi personali del docente con lo svolgimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca, situazioni di conflitto di interesse nello svolgimento di esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche in veste di componente di commissioni); dall'altro, a responsabilizzare maggiormente i direttori di dipartimento a vigilare sui comportamenti dei professori, anche attraverso apposite previsioni regolamentari.

---

90 Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al PNA, capitolo 4. Organizzazione della didattica

● **L'Università di Siena, rispetto a questi processi:**

- ha adottato, già nel 2011, il *Codice etico della Comunità universitaria* e, successivamente, ha istituito la *Commissione Etica*<sup>91</sup> con il compito 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. Il Codice contiene una sezione dedicata ai doveri del personale docente, tra cui quelli riguardanti lo svolgimento dell'attività didattica, di esami e tesi di laurea e le attività di ricerca;

Nel 2025 il Codice sarà oggetto di aggiornamento per renderlo ancora più incisivo.

- ha adottato il *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*<sup>92</sup> in cui è specificato che non possono essere destinatari di incarichi d'insegnamento né attraverso procedure di conferimento diretto a esperti di alta qualificazione<sup>93</sup> o a docenti di altre Università italiane<sup>94</sup>, né attraverso conferimento mediante selezione<sup>95</sup>, coloro che abbiano un grado di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso, con un docente appartenente alla struttura didattica di riferimento dei corsi formativi per i quali si affida l'incarico di insegnamento, ovvero con il Rettore, il Direttore Generale o un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo;

- nel 2024 ha adottato il *Regolamento di Ateneo per il funzionamento del Collegio di disciplina e per lo svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei/delle professori/professoressa e dei/delle ricercatori/ricercatrici universitari/e*<sup>96</sup> che detta le norme sul procedimento di applicazione delle sanzioni disciplinari al personale docente e regola il funzionamento del Collegio di Disciplina dell'Università di Siena;

- ha informatizzato la compilazione dei registri didattici da parte dei docenti, che è poi validato dal Direttore di Dipartimento;

- ha informatizzato la procedura di verbalizzazione degli esami;

- ha adottato il Regolamento per il rilascio di autorizzazioni relative al conferimento di incarichi extraistituzionali al personale docente<sup>97</sup>, informatizzando la procedura per il rilascio di autorizzazioni per gli incarichi attraverso la piattaforma NEXT (<https://next.unisi.it>).

Anche nel 2025 prosegue l'attività di monitoraggio riguardante la compilazione dei Registri didattici e dei Sillaby.

Gli esiti del monitoraggio effettuato nel 2024 sono riportati nella relazione sull'Attività svolta dal RPCT. La relazione è pubblicata nella sezione amministrazione trasparente - [Disposizioni generali](#).

◇ **Area ricerca**

Gli impegni contratti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) coinvolgono tutte le pubbliche amministrazioni in modalità diretta e stanno incidendo in modo significativo sugli assetti organizzativi della PA e anche di quel ramo delle amministrazioni pubbliche rappresentato dalle Università, impatto rilevante in termini di assetti organizzativi e procedurali. A tal proposito rileva il riferimento al Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*" e quindi alla rilevanza che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Ateneo ricopre ai fini della pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Stante la delibera A.N.AC. n. 1208/2017 citata nel PIAO in termini di partecipazione a società, fondazioni, consorzi e spin-off<sup>98</sup> il risultato della partecipazione ai progetti PNRR finanziati nell'ambito della Misura 4 Componente 2 è stata l'adesione nel corso del 2022 a nuovi soggetti giuridici creati appositamente per gestire i progetti di ricerca. Si tratta per lo più di Fondazioni e S.C.A.R.L. costituiti col precipuo fine di armonizzare

<sup>91</sup> Istituita con D.R. n. 1082 del 24 luglio 2012.

<sup>92</sup> Emanato con D.R. n. 1529/2012.

<sup>93</sup> Vedi art. 5, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>94</sup> Vedi art. 6, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>95</sup> Vedi art. 7, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>96</sup> Emanato con D.R. n. 1145/2024 del 21.06.24 pubblicato all'Albo on line di Ateneo in data 21.06.24

<sup>97</sup> Emanato con D.R. n. 1123/2016 del 29.07.2016 e modificato con DR rep. 2038/2020 prot. 196827 del 24/11/2020

<sup>98</sup> Si veda scheda Spin-off curata dal Liaison Office della Divisione Ricerca e Trasferimento Tecnologico

la gestione dei progetti all'interno di partenariati di dimensioni molto ampie; questi enti potranno esaurire la loro vita utile con la conclusione dei progetti, entro il 2025, o continuare a vivere con finalità e risorse proprie o derivanti dai contributi degli eventuali soci.

Da ultimo, si registra l'adesione ad un "Accordo di Partecipazione in Associazione" per lo sviluppo di un progetto prototipale per la messa a punto di sistemi di impollinazione meccanizzati in partnership con "Cassa Depositi e Prestiti Venture Capital" finalizzata allo sviluppo di nuove idee e che prevede la costituzione di un'impresa spin-off con la partecipazione nel capitale, con ulteriori investimenti, del finanziatore.

In merito al rischio corruttivo e a casi di *maladministration* nell'ambito della gestione dei progetti di ricerca va rilevato l'impegno costante dell'Ateneo nel favorire conoscenze mirate sulle opportunità di finanziamento, buone prassi di gestione e rendicontazione, comunicazione e divulgazione. In tal senso, come già nel precedente Piano, rileva il ruolo che la Divisione Ricerca e Trasferimento Tecnologico (DRTT) ricopre in termini di:

- scouting delle opportunità di finanziamento;
- supporto alla gestione e consulenza mirata ai dipartimenti e ai team di ricerca di Ateneo;
- formazione mirata su progettazione, negoziazione e gestione grant rivolta sia al personale di ricerca che amministrativo.

La Divisione, in precedenza Divisione Research and Grants Management, viene riorganizzata con DDG Prot. 0214157 del 16 novembre 2023 all'interno della quale l'Ufficio di supporto alla gestione amministrativa dei progetti nazionali e internazionali e il Settore servizi di supporto alla progettazione competitiva cambiano denominazione e funzione e diventano rispettivamente

- Ufficio ricerca internazionale, competente per le fasi pre e post award con riferimento alla partecipazione a bandi in ambito comunitario e internazionale;
- Settore ricerca nazionale, competente per le fasi pre e post award con riferimento alla partecipazione a bandi finanziati da enti nazionali, regionali e fondazioni.

Della Divisione fa anche parte il Liaison Office di Ateneo che si occupa delle strategie di valorizzazione dei risultati della ricerca e gestione del portafoglio brevettuale.

Un'attenzione particolare va dedicata all'attività di gestione dei progetti di ricerca finanziati nell'ambito del PNRR.

La fase di gestione e rendicontazione va dal continuo contatto e confronto con gli HUB di progetto, alla definizione e monitoraggio dei cronoprogrammi di spesa in accordo con le strutture dipartimentali; dalla definizione delle checklist di autocontrollo relative alle spese rendicontate alle procedure che sono alla base della realizzazione della spesa.

Inoltre, l'ingente disponibilità di risorse finanziarie per la ricerca ha posto sfide di non semplice gestione che ha coinvolto diversi uffici dell'Ateneo coinvolti nel gruppo di coordinamento del PNRR coordinato dall'Area Ricerca.

Nel complesso le iniziative PNRR dedicate alla Ricerca in cui l'Ateneo è coinvolto superano i 60 milioni di Euro in considerazione anche della recente partecipazione ai bandi a cascata.

Anche per il 2025-2027 le misure di prevenzione per la Ricerca puntano alla massima diffusione possibile, tra tutto il personale interessato (docenti, ricercatrici/ori, assegnisti, tecnici, ecc.) delle opportunità di ricerca a livello nazionale e internazionale, supportando i team di ricerca nella fase di progettazione e rendicontazione dei progetti. L'Ateneo ritiene di particolare importanza assicurare a tutti le/i ricercatrici/ori la possibilità di conoscere e partecipare alle opportunità di ricerca sia nazionali che internazionali, così come è ritenuto fondamentale supportare tutti i team di ricerca e, in particolare, quelli meno esperti, nelle attività di rendicontazione e audit.

Per garantire una base comune a livello di Ateneo, per tutti coloro che sono coinvolti nella presentazione e gestione di progetti di ricerca su bandi competitivi e per una più chiara ed efficiente gestione di tali opportunità di finanziamento, sono definite procedure, buone prassi, moduli, indicazioni relativi all'intero ciclo di vita di un progetto di ricerca tra cui

- 1) linee guida sulla rendicontazione dello Staff Cost;

- 2) adozione, da parte degli organi di Ateneo degli schemi contrattuali e relativi accordi che regolano la partecipazione dell'Università di Siena ai principali programmi di finanziamento europei e non e la gestione della proprietà intellettuale;
- 3) il costante aggiornamento delle linee guida di rendicontazione dei progetti PNRR con particolare attenzione ai progetti Prin2022 PNRR e Prin2022. La Divisione è infatti segreteria tecnica del Comitato tecnico Scientifico di programma richiesto dal Ministero e che si concretizza per l'Ateneo nella Commissione ricerca oggi organo ausiliario di Ateneo.

Inoltre la Divisione coordina le attività di verifica e audit dell'Unità di Audit PRIN.

Infine, in riferimento sia alle attività di ricerca commissionata da terzi sia al finanziamento di borse di dottorato, è stato predisposto un format contrattuale di riferimento che disciplina, in particolare, la titolarità dei risultati sulle ricerche prodotte e le clausole per conciliare la riservatezza dei risultati con l'esigenza di pubblicazione dei risultati della ricerca.

Anche nel corso del 2025 e 2026 proseguirà la formazione rivolta ai dottorandi UNISI sulle tecniche di progettazione e sulla gestione del ciclo del progetto nell'ambito del Piano Soft Skills di Ateneo. Moduli ad hoc sono riservati anche alla gestione della proprietà intellettuale che scaturisce dalla ricerca di Ateneo. Inoltre nel corso del 2025 verrà implementata ulteriormente l'iniziativa Training for *Researchers* che ha visto l'organizzazione di corsi ad hoc su progettazione e gestione/rendicontazione dei progetti di ricerca, realizzati anche col contributo di Apre e TOUR4EU, rivolti a ricercatrici/ori e al personale tecnico amministrativo di Ateneo nel 2023 e nel 2024.

Infine, con l'ottica di una sempre maggiore trasparenza, anche ai fini della prevenzione di fenomeni di *maladministration*, sono attivate nell'ambito della Ricerca, azioni per incrementare le informazioni pubblicate e il loro continuo aggiornamento, favorendo la conoscibilità dei risultati delle azioni di ricerca, nei modi e con i limiti in cui questi possano essere resi pubblici.

In particolare, al fine di favorire la massima circolazione sulle opportunità per la ricerca competitiva da bandi nazionali e non, e per dare evidenza della ricerca e delle attività di valorizzazione della ricerca condotta in Ateneo, la Divisione Ricerca col supporto della Divisione Comunicazione e dei servizi informatici di Ateneo ha implementato un sito web dedicato, collegato alle pagine web di Ateneo, disponibile a questo [link](#)

In queste pagine web vengono riportate le informazioni sulle opportunità di finanziamento, nazionali e internazionali, i progetti in corso di realizzazione con un focus sullo stato di avanzamento dei progetti finanziati nell'ambito del PNRR, in particolare quelli supportati dalla Misura 4 Componente 2 che include anche i progetti finanziati nell'ambito dei Bandi a Cascata.

Una sezione ad hoc del sito è dedicata al Trasferimento tecnologico: brevetti, spin-off, laboratori congiunti. Nella medesima sezione del sito web di Ateneo dedicato alla Ricerca è possibile trovare informazioni relative a:

- Strumenti di supporto alla gestione dei progetti finanziati;
- Anagrafe della ricerca;
- Valutazione della Qualità della ricerca;

Sono altresì in evidenza a questo [link](#) anche le pagine relative al Comitato Etico di Ateneo CAREUS, HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers, Piano per la Parità di Genere - Gender Equality Plan GEP, Utilizzo di animali a fini scientifici, Piano di Ateneo per lo Sviluppo della Ricerca, Unis-IA - Rete dei laboratori di intelligenza artificiale e i Dottorati di Ricerca.

Ulteriori sviluppi prevedono la ridefinizione dei siti web specifici dei Dipartimenti in cui dare evidenza della Ricerca condotta e la realizzazione di una sezione ad hoc su "Ricerca@UNISI" sulla homepage di Ateneo, in corso di realizzazione nel 2025.

#### ◇ Area Gestione dati personali

Protezione dei dati personali e trasparenza amministrativa sono complementari ma, nel sentire comune, *privacy* e trasparenza sono spesso visti come concetti antitetici.

In realtà la trasparenza delle informazioni è un principio cardine della disciplina sulla protezione dei dati personali e il Regolamento generale sulla protezione dei dati personali 2016/679 del 27 aprile 2016 (Regolamento UE) pone tra i principi fondamentali alla base del trattamento dei dati personali la liceità,

correttezza e trasparenza nei confronti dell'interessato. Lo stesso Regolamento UE riconosce a ciascuno il diritto di essere informato sul trattamento dei propri dati sia prima dell'inizio del trattamento, (attraverso l'informativa prevista dall'art. 13), che nel corso dello stesso, grazie alla possibilità di accedere ai propri dati e controllarne l'utilizzo attraverso l'esercizio dei diritti previsti dagli artt. 15 e seguenti del Regolamento UE. La trasparenza è quindi la premessa necessaria per consentire a ciascuno l'esercizio della propria "autodeterminazione informativa", intesa come capacità di adottare scelte consapevoli sull'uso dei propri dati.

Le due discipline, dunque, non sono affatto antitetiche ma, semmai complementari. Ciò emerge con chiarezza dalla lettura del Regolamento generale sulla protezione dei dati 2016/679 che, al considerando n. 4, prevede che: *"il diritto alla protezione dei dati personali non è una prerogativa assoluta ma va considerato alla luce della sua funzione sociale e va temperato con gli altri diritti fondamentali in ossequio al principio di proporzionalità"*, e al considerando 154, prevede poi che l'accesso del pubblico ai documenti ufficiali è un trattamento considerato di interesse pubblico e che i dati personali, contenuti in documenti conservati da un'autorità pubblica o da un organismo pubblico, dovrebbero poter essere diffusi se la diffusione è prevista dal diritto degli Stati membri, il quale deve *"conciliare l'accesso del pubblico ai documenti ufficiali e il riutilizzo delle informazioni del settore pubblico con il diritto alla protezione dei dati personali"*.

Come si vede quindi l'espressa inclusione della trasparenza amministrativa tra i compiti di interesse pubblico rende pienamente compatibili tutti i trattamenti di dati ad essa connessi, ivi compresa la loro diffusione, allorché prevista dalla legge, a patto però, che le norme nazionali concilino l'accessibilità ai dati con il rispetto della *privacy* (inteso nel senso ampio sopra chiarito) degli interessati.

● Nell'Università di Siena il Responsabile per la trasparenza e il Responsabile per la protezione dei dati (RPD) hanno instaurato un rapporto di collaborazione per affrontare le problematiche che si presentano e per attuare azioni in grado di prevenirle.

Particolare attenzione è riservata alla pubblicazione di dati personali nella sezione Amministrazione trasparente del portale di Ateneo e alle istanze di accesso civico (FOIA):

- nella home page della sezione amministrazione trasparente sono state pubblicate le [\*"Indicazioni per il temperamento tra disposizioni sulla "trasparenza" e disposizioni sulla protezione dei dati personali"\*](#);

- per facilitare gli adempimenti di pubblicazione legati agli incarichi attribuiti a consulenti e collaboratori dell'Ateneo, sono state redatte le *indicazioni operative per la pubblicazione di dati, informazioni e documenti in armonia con il d.lgs. 33/2013 e la normativa a tutela dei dati personali*, con i format idonei alla pubblicazione dei documenti per i quali è prevista.

Nella [\*sezione Privacy\*](#) del portale di Ateneo sono pubblicate tutte le informazioni utili ai soggetti interessati, comprese le informative.

Il Titolare del trattamento e la Responsabile della protezione dei dati sono supportati *dall'Ufficio atti normativi e supporto alla protezione dati*.

La RPD è inoltre affiancato dal *Security specialist*.

È stato adottato il *"Regolamento sul trattamento dei dati personali in attuazione del Regolamento UE 2016/679 e del D.Lgs. 196/2003"*, emanato con D.R. 56/2022.

L'Università si è attivata per dar seguito al *"Piano di Potenziamento delle Infrastrutture Digitali (COVID-19) - Assestamento e innalzamento delle politiche di sicurezza"*.

● L'attacco informatico subito dall'Ateneo all'inizio del mese di maggio 2024, in un contesto caratterizzato da un aumento esponenziale dei cyber attacchi nel nostro Paese, ha reso urgente l'adozione di un *Programma per l'innalzamento della postura di sicurezza dell'Ateneo*.

Detto programma, predisposto dall'Area organizzazione e sistemi informativi, è stato presentato agli organi di Ateneo e approvato definitivamente dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 26 luglio 2024. Esso prevede una serie di interventi da portare a termine entro la fine del 2024.

L'azione di innalzamento della sicurezza proseguirà nel 2025 con il consolidamento delle iniziative predisposte e con interventi formativi e organizzativi tutti finalizzati ad aumentare la consapevolezza del Rischio Cyber e la capacità di prevenzione, rilevazione e reazione agli attacchi informatici.

### III.3 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 Costituzione<sup>99</sup>. 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 che per rendere ancora più incisive le disposizioni sulla trasparenza, ha introdotto in Italia l'istituto dell'accesso civico.

#### III.3.1 Accesso Civico

L'ambito dell'accesso civico, come novellato dal d.lgs. n. 97/2016, va ben oltre l'accesso ai documenti amministrativi ex art.22-28, L.241/90, il cui oggetto sono esclusivamente i documenti<sup>100</sup>. L'oggetto dell'accesso civico, infatti, sono: documenti<sup>101</sup>, dati<sup>102</sup> e informazioni<sup>103</sup>. Inoltre, la richiesta di accesso ai documenti ex L. n. 241/90 deve essere motivata (art.25 c. 2 L. n. 241/90), mentre l'istanza di accesso civico non richiede motivazione. Le ampie maglie della nuova disciplina sull'accesso civico ammettono anche la soddisfazione della mera curiosità.

Su impulso del RPCT, è stata creata, nella sezione Amministrazione trasparente, la sottosezione "Accesso civico" dove il cittadino può trovare tutte le informazioni utili all'esercizio dell'accesso, tra cui le FAQ e la modulistica per semplificare la richiesta. È stato predisposto e pubblicato il registro per la rilevazione delle richieste di accesso. Contemporaneamente, al fine di promuovere una coerente e uniforme applicazione della disciplina sull'accesso civico generalizzato, il RPCT ha impartito, a tutto il personale, le principali indicazioni operative attraverso apposita circolare<sup>104</sup> che è anche pubblicata in Amministrazione trasparente. Nel 2020 è stato messo a punto il tracciamento e la redazione automatica del Registro degli accessi che è pubblicato alla pagina web "Registro degli accessi"<sup>105</sup> e aggiornato in simultanea ad ogni nuova registrazione. Nel 2023 è stata aggiornata la procedura di rilevazione per renderla più efficiente. Ottimo il risultato ottenuto al monitoraggio effettuato nel mese di ottobre, con riferimento alle istanze pervenute nel periodo 1° dicembre 2023 – 30 ottobre 2024: sono il 98% le istanze per le quali il registro risulta completato in tutte le sue informazioni.

Nel 2024 ci sono state n. 5 richieste di accesso civico generalizzato che hanno riguardato: gli esami di Stato per l'iscrizione agli albi professionali (un'istanza), la spesa dell'Ateneo per la formazione del personale due istanze) i rapporti dell'Ateneo con Istituti, Università e Organizzazioni cinesi (un'istanza); un'ulteriore istanza riguardante i test in vitro rt-PCR è stata parzialmente accolta per quanto di competenza dell'Ateneo e per la parte non di competenza è stata inoltrata all'AOUS.

Non ci sono state richieste di accesso civico semplice.

Sono state n. 234 le istanze di accesso documentale (L. 241/90), delle quali più della metà (57%) riguardano l'accesso alle professioni sanitarie e al C.d.L. in medicina e chirurgia. Circa un quinto (20%) riguardano le procedure concorsuali per il personale.

---

99 Art. 1, c. 15, l. 190/2012

100 Come si evince dal globale contenuto dell'art.22 L. 241/90, che al comma 4 chiarisce: "Non sono accessibili le informazioni in possesso di una pubblica amministrazione che non abbiano forma di documento amministrativo, salvo quanto previsto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, in materia di accesso a dati personali da parte della persona cui i dati si riferiscono."; rilevante in tal senso è altresì l'art.24 comma 3 L. 241/90 secondo cui: "Non sono ammissibili istanze di accesso preordinate ad un controllo generalizzato dell'operato delle pubbliche amministrazioni".

101 Rappresentazione informatica o materiale di fatti; Cernelutti richiama l'etimologia: *docère*, ossia: informare, far conoscere

102 Elemento conoscitivo diretto di elementi della natura o personali; es: dati personali, dati identificativi, dati sensibili, dati giudiziari, dato anonimo, dati relativi al traffico, dati relativi all'ubicazione ex D.L.vo 30 giugno 2003, n. 196

103 Elemento conoscitivo ricavato dall'elaborazione di documenti e dati; es. l'ammontare dei compensi di un dirigente

104 Circolare prot. n. 145457/2017

105 <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-europe-direct/accesso-civico>

Solo il 3% hanno riguardato le procedure di gara o l'acquisizione di servizi/forniture.

Nel 2025 è prevista la realizzazione del Regolamento delle istanze di accesso presentate all'Università; proseguirà sia il servizio di l'help desk agli uffici per supportarli nella corretta compilazione del Registro degli accessi attraverso il nuovo l'applicativo informatico, sia il monitoraggio per stimolare la completa compilazione di tutte le informazioni richieste nel Registro.

### III.3.2 Adempimenti di trasparenza

Il D.lgs. 97/2016<sup>106</sup> 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 trasparenza<sup>107</sup>. Parallelamente 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)<sup>108</sup>.

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<sup>109</sup>.

#### ◇ Modello organizzativo

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

- 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 deve 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).

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. La Matrice è pubblicata in Amministrazione trasparente<sup>110</sup>.

- Il monitoraggio sulla completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati è condotto su più livelli:
  - dai Referenti TAC che, limitatamente alla propria area, effettuano periodicamente un controllo sugli adempimenti;
  - dal RPCT che, attraverso l'attività del Settore Anticorruzione e trasparenza, effettua un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione, assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e

---

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

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

108 In particolare è previsto che il PTPCT contenga un'apposita sezione che indichi, per ogni obbligo di pubblicazione, a chi compete la responsabilità della correttezza del dato/informazione/documento e della sua pubblicazione (Matrice delle responsabilità), così da evidenziare chiaramente chi è tenuto alla trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione (art. 10, c. 1, D.lgs. 33/2013)

109 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 ANAC. In seguito a ciò, l'Autorità il 26 novembre 2016 ha emanato il *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.*

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

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;

- dal Nucleo di Valutazione, che nella veste di OIV attesta annualmente l'assolvimento di alcuni degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, individuati (a rotazione) dall'A.N.AC. con apposita delibera.

• 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<sup>111</sup>.

L'Università di Siena, basandosi sui principi del Regolamento UE 2016/679 e del Codice in materia di tutela dei dati personali, in particolare sul principio della non eccedenza, cura che, sin dalla fase di redazione, gli atti e i documenti soggetti a pubblicazione, a partire dalle delibere degli organi di governo, non contengano 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.

#### ◇ Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013<sup>112</sup> e dalle Linee Guida A.N.AC. del 2010<sup>113</sup>, sono la sede opportuna per fornire informazioni sul Piano Triennale per la prevenzione 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 2025 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la Giornata della Trasparenza. Nel definire il tema della Giornata sarà data adeguata considerazione alle indicazioni degli *stakeholder*. Per favorire il loro coinvolgimento è stato predisposto un modulo reso disponibile direttamente nella sezione Amministrazione trasparente e distribuito anche in occasione della Giornata della trasparenza.

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

#### ◇ Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo<sup>114</sup>

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 26 luglio 2024, delibera n. 218/2024, ha attribuito il ruolo di "Gestore" per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici dell'Università di Siena al dott. Fabio Semplici, responsabile della Divisione Ragioneria.

---

111 Il Codice della Privacy e il Regolamento UE 2016/679, ad esempio, impongono a imprese e PP.AA. la progettazione delle proprie procedure, prodotti o servizi, tenuto conto della responsabilità sulla protezione dei dati personali.

112 L'art. 10, c. 6, d.lgs. 33/2013, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla *performance* di cui all'art. 10, c. 1, lettere a) e b), del d.lgs. 150/2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.

113 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* (art. 13, c. 6, lett. e, d.lgs. 150/2009), Capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d.lgs. 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.*

114 Il Decreto del Ministero dell'Interno del 25 set. 2015 "Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione", art. 6, prevede la nomina di un "Gestore" quale delegato ad individuare e trasmettere alla Unità di informazione finanziaria per l'Italia (UIF) le segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. Il medesimo articolo, al c. 5, specifica che nelle PP.AA. il "Gestore" possa coincidere con il RPC.

#### ◇ 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)<sup>115</sup> 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 corruzione<sup>116</sup>. Per l'Università degli Studi di Siena la Responsabile per l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti è la dott.ssa Moira Centini, responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio.

### III.4 Monitoraggio e Riesame (Check and ACT)

La Fase di controllo (CHECK) consiste in 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*. La Fase di miglioramento (ACT) nella quale vengono presi correttivi tendenti al miglioramento continuo, tali da permettere una ri-pianificazione continua delle attività.

#### III.4.1 Organizzazione e Attori

##### ◇ Monitoraggio degli obblighi di pubblicazione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione della trasparenza (RPCT), rispondendo a quanto richiesto dall'articolo 10 del d.lgs. 33/2013, ha redatto la "*Matrice di responsabilità*"<sup>117</sup> che associa univocamente ogni adempimento di pubblicazione previsto dalla normativa con l'Ufficio e i soggetti responsabili della pubblicazione corretta dei dati. Ad essa si affianca la *Tabella di rilevazione dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione* in cui si evidenzia se il dato è aggiornato, se non lo è, o se è parziale o mancante. Entrambe sono pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente – Disposizioni generali<sup>118</sup>.

La Matrice di responsabilità e la Tabella di verifica dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione sono, di norma, aggiornate annualmente e vengono condivise con gli uffici/strutture attraverso la Rete dei Referenti TAC.

Il modello organizzativo, con l'indicazione delle figure coinvolte, è descritto nel precedente paragrafo III.3.2 *Adempimenti di trasparenza – Modello organizzativo*.

##### ◇ Rete dei Referenti TAC

I RPCT al fine di rendere più efficace ed efficiente la qualità del processo di prevenzione della corruzione ha creato la Rete di Referenti TAC<sup>119</sup> (Trasparenza e AntiCorruzione); per semplificarne l'attività è stata realizzata nella piattaforma USIena integra una sezione dedicata agli adempimenti anticorruzione e trasparenza dove sono stati resi disponibili i materiali utili per l'avvio dei lavori ed un costante confronto. Nella sezione sono via, via resi disponibili aggiornamenti e indicazioni importanti sulla tematica, approfondimenti e comunicazioni del RPCT, lo stato di avanzamento lavori.

I Referenti TAC fanno da tramite e da raccordo tra il RPCT ed il/la Direttore/Direttrice della struttura organizzativa (Area/Dipartimento/Centri) in cui operano, allo scopo di favorire e facilitare la realizzazione degli adempimenti della struttura (aspetti organizzativi, di comunicazione, monitoraggio dei contenuti da pubblicare e pubblicati sotto il profilo della trasparenza, dei processi di monitoraggio sotto il profilo anticorruzione, raccordo con i "portatori di interesse" dell'unità organizzativa di riferimento).

RPCT ↔ Referente TAC ↔ Direttore

<sup>115</sup> Istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179

<sup>116</sup> Delibera A.N.AC. n. 831/2016, pagg. 21 e 22

<sup>117</sup> Partendo dalla tabella allegata alla delibera n. 1310/2016 di A.N.AC. è stato associato ad ogni singolo obbligo di pubblicazione la struttura (o le strutture) che detengono il dato/informazione, il responsabile della struttura a cui, in quanto titolare del procedimento, compete fornire il dato ed il responsabile del processo di pubblicazione.

<sup>118</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

<sup>119</sup> Figura suggerita già dalla delibera A.N.AC n. 50/2013 e dalla Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Resta ferma la responsabilità degli adempimenti in carico al soggetto competente in relazione all'organizzazione in essere, alle competenze assegnate ed al ruolo dei soggetti che operano nell'organizzazione.

#### ◇ Settore Anticorruzione e trasparenza

Il RPCT si avvale della collaborazione del Settore Anticorruzione e trasparenza per la realizzazione delle attività di monitoraggio delle misure definite nel PTPCT, il servizio di help desk a favore degli uffici dell'Ateneo e l'aggiornamento del Piano.

#### ◇ Coordinamento con il ciclo della *performance*

La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi decisionali e, in particolare, dei processi di programmazione, controllo e valutazione. In tal senso occorre garantire una sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della *performance*.

Nell'Università di Siena la sostanziale integrazione dell'attività di prevenzione della corruzione con gli strumenti di programmazione dell'Ateneo e, in particolare, con la definizione e valutazione della *performance* si evidenzia nell'individuazione di specifici obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione<sup>120</sup> e per la trasparenza tradotti in obiettivi per la misurazione della performance delle strutture e del personale (vedi sez. Performance del PIAO 2025 - 2027).

### III.4.2 Periodicità delle azioni di check and act

Il monitoraggio, le azioni correttive e la valutazione degli obiettivi sono strettamente legati sia a metodologie e tempistiche definite per la *performance*, che alle disposizioni impartite dall'Autorità anticorruzione attraverso sue delibere. Brevemente:

- gennaio: Relazione annuale sulle attività svolte nell'anno precedente, redatta seguendo lo schema definito da A.N.AC.;
- gennaio azioni di monitoraggio descritte nella Pianificazione, tese anche a stimolare l'attenzione alla realizzazione di quanto programmato per una sempre maggiore linearità dell'azione amministrativa. I risultati dei monitoraggi sono illustrati nella relazione presentata al CdA e condivisa con il NdV;
- gennaio: il RPCT condivide con il CdA le attività svolte, illustrando i risultati ottenuti, le criticità e le attività per arginarle. La relazione presentata al CdA è condivisa con il Nucleo di Valutazione;
- marzo<sup>121</sup>: monitoraggio a campione, sulle sezioni individuate da A.N.AC. e seguendo lo schema predisposto dall'Autorità, sullo status degli adempimenti di pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente al 31 dicembre dell'anno precedente;
- marzo: monitoraggio annuale, attraverso le relazioni predisposte da ogni ufficio dell'Ateneo, sugli obiettivi di performance, del precedente anno, direttamente legati alle attività per favorire la trasparenza e prevenire la corruzione;
- giugno/settembre: monitoraggio intermedio, riferito all'anno in corso, degli obiettivi legati alla performance;
- giugno: monitoraggio sulle sezioni di Amministrazione trasparente ritenute più problematiche;
- dicembre: monitoraggio su tutte le sezioni e sottosezioni che compongono Amministrazione trasparente. I risultati del monitoraggio sono pubblicati in Amministrazione trasparente – Disposizioni generali.

Siena,

*Dott.ssa Beatrice Sassi*

Responsabile per la prevenzione della  
corruzione e per la trasparenza

---

<sup>120</sup> Le azioni di prevenzione della corruzione fanno riferimento al concetto di corruzione nell'ampio senso di "*maladministration*". La prevenzione del rischio corruzione, quindi, è principalmente uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

<sup>121</sup> La data può variare in base alle disposizioni dell'A.N.AC.



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

## ALLEGATO n. 1 TABELLA VALUTAZIONE E PONDERAZIONE DEL RISCHIO



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

## TABELLA VALUTAZIONE E PONDERAZIONE DEL RISCHIO

**TABELLA Valutazione e ponderazione del rischio** 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 ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
<b>AUTORIZZAZIONI O CONCESSIONI</b>					
concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata (spazi, logo, patrocini, etc.),	2	3	6	basso	Dipartimenti, Segreteria del Rettore, Area edilizia
gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, buoni pasto, etc.), dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Divisione tecnica, Divisione personale tecnico amministrativo Ufficio affari sociali
gestione servizi per personale e studenti diversamente abili, dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Area Servizi allo studente - Settore disabilità e DSA Area del Personale - Ufficio affari sociali
gestione delle richieste del personale relative a congedi, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito del personale,	2	3	6	basso	Area del personale Ufficio gestione risorse umane e relazioni sindacali, Ufficio personale docente
gestione delle autorizzazioni per incarichi retribuiti interni/esterni per il personale docente,	2	3	6	basso	Area del Personale – Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario - Ufficio personale docente
gestione delle richieste di autorizzazione per incarichi retribuiti interni/esterni al personale tecnico amministrativo,	2	3	6	basso	Area del Personale – Divisione personale tecnico amministrativo - Ufficio gestione risorse umane e relazioni sindacali,
<b>ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE</b>					
Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici specifici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa	2	1	2	basso	RUP Titolari dei Fondi
Favorire un operatore economico determinato in caso di affidamento diretto	5	1	5	basso	RUP Titolari dei Fondi
Sopralluoghi per la verifica degli ambienti di lavoro in cui dovranno essere svolti gli affidamenti con rischio di creazioni di "cartelli"	3	1	3	basso	RUP Ufficio Gare e Appalti
Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	4	3	12	medio	RUP Titolari dei Fondi
Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	3	1	3	basso	RUP Titolari dei Fondi Ufficio Gare e Appalti
Irregolare composizione della commissione di giudicatrice finalizzata a favorire un determinato operatore economico	3	1	3	basso	RUP Ufficio Gare e Appalti
Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di	3	4	12	medio	RUP dell'Area edilizia

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni,					
Ricorso contro aggiudicazione	3	4	12	medio	RUP Titolari dei Fondi Ufficio Gare e Appalti
Perdita o compromissione dei dati degli Operatori economici trattati per le procedure di acquisto	4	2	8	medio	RUP Titolare dei fondi Ufficio gare e appalti Rettore Data Protection Officer
Malfunzionamento della piattaforma elettronica usata per le procedure di gara	5	2	10	medio	RUP Ufficio Gare e Appalti
<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI</b>					
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non adeguatamente pubblicizzata,	2	3	6	basso	Rettore, Direttore Generale, Divisione ragioneria Area servizi allo studente
irregolare determinazione delle tasse universitarie	1	5	5	basso	Area Servizi allo Studente
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	Area Servizi allo studente - Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale,	2	5	10	medio	Area del Personale -- 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	Area Servizi allo studente - Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato - Settore disabilità e DSA
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Invio e-mail soccorso istruttorio per candidature incomplete	1	4	4	basso	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Controllo regolarità candidature	2	4	8	medio	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Assegnazione dei collaboratori e delle collaboratrici alle strutture	4	2	8	medio	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Eventuali rinunce/decadenze con conseguente scorrimento delle graduatorie	1	4	4	basso	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Svolgimento attività e Validazione registro presenze	3	4	12	medio	Ufficio ospitante
Supporto allo studio – collaborazioni part time: Pagamento della borsa (possibili ritardi nella procedura)	1	2	2	basso	Ufficio ospitante Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato, Divisione ragioneria
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

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
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
<b>CONCORSI E PROVE SELETTIVE PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE E AVANZAMENTI DI CARRIERA</b>					
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,	3	4	12	medio	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 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,	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, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, Area Edilizia - Divisione tecnica
irregolare gestione degli incarichi di lavoro autonomo, dalla selezione alla stipula ivi compresi gli adempimenti (art. 53 d.lgs. 165/2001 come modificato dalla legge 190/2012) di verifica dell'insussistenza di situazioni anche potenziali, di conflitti di interesse,	3	5	15	alto	Area del personale, Dipartimenti,
irregolare gestione delle progressioni economiche del personale tecnico amministrativo (PEO) e della gestione del sistema incentivante (es: valutazione titoli/curriculum),	3	4	12	medio	Area del personale
<b>GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO</b>					
utilizzo improprio del magazzino economico,	3	4	12	medio	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
irregolare gestione dell'inventario dei beni mobili (registrazione carico e scarico, ricognizione periodica totale e parziale, aggiornamento Stato patrimoniale),	3	4	12	medio	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni immobili (aggiornamento, etc.),	1	5	5	basso	Area Edilizia - Divisione tecnica
determinazione di canoni di locazione non corrette,	2	4	8	medio	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Area Edilizia - Divisione tecnica
sopravalutazioni del patrimonio immobiliare,	2	5	10	medio	Area Edilizia - Divisione tecnica
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	Area Edilizia - Divisione tecnica
uso improprio della cassa economale,	2	3	6	basso	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio,
mancata o irregolare registrazione delle entrate,	2	5	10	medio	Area Contabile affari generali, appalti e patrimonio
gestione portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita),	2	3	6	basso	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio gestione entrate
irregolare gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti),	3	3	9	medio	Area contabile, affari generali, appalti e patrimonio - Divisione appalti convenzioni e patrimonio
<b>CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI</b>					
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, Area organizzazione e sistemi informativi, Area del personale
irregolarità nella gestione dei controlli (esempio verifica dei documenti alla base dei pagamenti, ecc.)	2	4	8	medio	
<b>INCARICHI E NOMINE</b>					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei	3	4	12	medio	Area del personale - Ufficio concorsi; Dipartimenti

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
candidati allo scopo di favorire candidati particolari,					
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Area del personale - Ufficio concorsi; Dipartimenti;
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta),	2	4	8	medio	Area del personale - Ufficio concorsi; Dipartimenti
<b>AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</b>					
Infedele patrocinio in causa	1	5	6	basso	Divisione legale e avvocatura
Pareri legali richiesti dalle strutture dell'Ateneo	3	4	12	medio	Divisione legale e avvocatura Strutture dell'Ateneo che chiedono pareri
Recupero dei crediti dell'Ateneo nei confronti di terzi	3	3	9	medio	Divisione legale e avvocatura Responsabile del procedimento alla base del contenzioso
<b>DIDATTICA</b>					
gestione selezioni per i corsi ad accesso programmato (test di ammissione prodotti in house tesa a favorire particolari candidati),	3	5	15	alto	Dipartimenti
gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3, per gli specializzandi dalla firma del contratto),	1	5	5	basso	Area servizi allo studente - Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti, Area servizi allo studente - 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	Area servizi allo studente - Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti, Area servizi allo studente - 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	Area servizi allo studente - Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti, Area servizi allo studente - 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	Area servizi allo studente - Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti, - Divisione corsi di area sanitaria e post laurea

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
Gestione stage e tirocini extracurricolari e curricolari (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	Area Servizi allo studente
gestione stage e tirocini extracurricolari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage),	2	3	6	basso	Area servizi allo studente - Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service,
gestione esami di abilitazione (dall'ordinanza ministeriale al rilascio del titolo di abilitazione),	2	3	6	basso	Area servizi allo studente - Ufficio scuole di specializzazione
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	Area Servizi allo studente - Placement office e career service
<b>RICERCA</b>					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" per il reclutamento di assegnisti 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,	2	5	10	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente,	3	5	15	alto	Dipartimenti, - Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
rendicontazione non fedele,	2	5	10	medio	Dipartimenti, - Ufficio sviluppo e gestione relazioni internazionali
gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione),	1	5	6	basso	Dipartimenti Divisione ricerca e trasferimento tecnologico Liaison office
creazione e gestione spin-off (dalla richiesta di attivazione al riconoscimento dello Spin-off),	2	4	8	medio	Dipartimenti Divisione ricerca e trasferimento tecnologico - 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).	1	3	4	basso	Divisione relazioni internazionali
<b>Area Gestione dati personali</b>					
Accoglimento delle richieste di accesso, in particolare di quello generalizzato, in violazione dei limiti normativi a protezione dei dati personali	3	5	15	alto	Tutti gli uffici che ricevono istanze di accesso

Fattore di rischio ( <b>principali comportamenti a rischio</b> )	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
Accoglimento di una richiesta di dati non adeguatamente motivata da esigenze istituzionali o eccedente rispetto alle finalità	2	2	4	basso	Responsabile dell'Ufficio che detiene i dati
Incorretta valutazione della richiesta di dati da parte di strutture interne o da parte di soggetti esterni	1	2	2	basso	Ufficio dati e metadati DPO
Avvio dello sviluppo della procedura di fornitura dati e dei meccanismi di controllo e monitoraggio sugli accessi – mancata implementazione dei principi by design e by default	3	3	9	medio	Ufficio dati e metadati
Avvio dello sviluppo della procedura di fornitura dati e dei meccanismi di controllo e monitoraggio sugli accessi – utilizzo improprio dei dati a cui si ha accesso per lo sviluppo	2	4	8	medio	Ufficio dati e metadati
Sottovalutazione della necessità di verificare l'effettivo funzionamento dei meccanismi di controllo degli accessi e monitoraggio dell'uso	3	3	9	medio	Ufficio dati e metadati Ufficio che ha richiesto i dati
Uso improprio dei dati personali a cui si ha accesso	3	4	12	medio	Tutti gli uffici che trattano dati personali
Trattamento dei dati non conforme alla normativa (esempio conservazione dei dati eccedente)	3	3	9	medio	Tutti gli uffici che trattano dati personali
Mancato controllo dei dati di monitoraggio e/o sottovalutazione di usi della procedura indice di un suo uso potenzialmente improprio	3	3	9	medio	Ufficio dati e metadati
Uso illecito o non corretto dei dati acquisiti per attività di ricerca, studio, elaborazione statistica	2	5	10	medio	Dipartimenti (personale coinvolto nei progetti di ricerca/studio)
Uso illecito o non corretto dei dati personali degli studenti	2	5	10	medio	Area servizi allo studente
Uso illecito o non corretto dei dati del personale	2	5	10	medio	Area del personale
Uso illecito o non corretto delle informazioni acquisite attraverso sistemi di videosorveglianza.	2	5	10	medio	Responsabili del trattamento dei dati acquisiti tramite impianti di videosorveglianza dell'Università

## ALLEGATO n. 2 Mappatura e valutazione del rischio corruzione



### **MAPPATURA e VALUTAZIONE del RISCHIO CORRUZIONE:**

- Sottoprocesso: *Supporto allo studio - Collaborazioni part time*
- Sottoprocesso: *Progettazione e realizzazione delle procedure di elaborazione e di fornitura dei dati ai "clienti" interni ed esterni*
- Attività: *Pareri legali richiesti dalle strutture dell'ateneo*
- Attività: *Procedure di recupero dei crediti dell'Ateneo nei confronti di terzi*

- AREA RESPONSABILE DEL MACROPROCESSO: AREA SERVIZI ALLO STUDENTE
- MACROPROCESSO: Servizi allo Studente
- PROCESSO: Promozione alla Carriera

Sottoprocesso valutato: Supporto allo studio - Collaborazioni part time

Attività / Fasi	Responsabile	Comportamenti /Eventi rischiosi	Probabilità (P)	Magnitudo (M)	Rischio = PxM	Azioni correttive e relativi indicatori	Responsabile Azione	Tempistica
Approvazione del bilancio	Consiglio di amministrazione	Nessuno	0	0	0			
Emanazione del bando	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Nessuno	0	0	0			
Configurazione del bando su Segreteria on line per raccolta candidature	Ufficio gestione della domanda e servizio statistico	Nessuno	0	0	0			
Invio e-mail soccorso istruttorio per candidature incomplete	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Possibile omissione da parte dell'Ufficio al fine di favorire alcuni/e candidati/e	1	4	4			
Query di estrazione candidature per la formazione della graduatoria	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Nessuno	0	0	0			
Controllo regolarità candidature	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Possibile azione da parte dell'Ufficio volta a non rilevare eventuali irregolarità per favorire taluni/e candidat*	2	4	8	Gestione della fase a più mani con verifiche a campione del responsabile superiore -indicatore: indicazioni formali sulla gestione del controllo + effettuazione di verifiche a campione	Responsabile Divisione e Responsabile area	31/12/2024
Elaborazione graduatorie tramite applicazione formula contenuta nel bando	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Nessuno	0	0	0			
Assegnazione dei collaboratori e delle collaboratrici alle strutture	Dirigente Area servizi allo studente e Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato sulla base di richieste spontanee da parte delle strutture	Fase caratterizzata da alta discrezionalità in assenza di una procedura standard di Ateneo	4	2	8	Individuazione di una procedura trasparente -indicatore: formalizzazione della procedura	DG e Responsabili area	31/01/2025

Publicazione DR approvazione graduatorie	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Nessuno	0	0	0			
Invio e-mail alle vincitrici e ai vincitori	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Nessuno	0	0	0			
Controllo regolarità candidature	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Possibile azione da parte dell'Ufficio volta a non rilevare eventuali irregolarità per favorire taluni/e candidat*	2	4	8	Gestione della fase a più mani con verifiche a campione del responsabile superiore - indicatore: indicazioni formali sulla gestione del controllo + effettuazione di verifiche a campione		
Firma e invio modulo accettazione da parte degli interessati e delle interessate	Strutture/uffici ospitanti	Nessuno	0	0	0			
Eventuali rinunce/decadenze con conseguente scorrimento delle graduatorie	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Seppure regolamentata, tale fase potrebbe essere condizionata da scorrimenti non corretti da parte dell'Ufficio	1	4	4			
Svolgimento attività	Strutture/uffici ospitanti	Possibili omissioni nella vigilanza	3	4	12	Introduzione di forme di controllo/informatizzazione della rilevazione delle presenze - indicatore: individuazione di uno strumento/modalità di rilevazione	DG e Responsabili area	30/06/2025
Validazione registro presenze	Strutture/uffici ospitanti	Possibili validazioni non veritiere	3	4	12	Introduzione di forme di controllo/informatizzazione della rilevazione delle presenze - indicatore: individuazione di uno strumento/modalità di rilevazione	DG e Responsabili area	30/06/2025
Invio richieste di pagamento all'Ufficio borse	Strutture/uffici ospitanti	Possibili ritardi nell'invio delle richieste	1	2	2			
Inserimento pagamenti su UGov	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	Possibili ritardi	1	2	2			
Effettuazione dei pagamenti	Divisione ragioneria	Possibili ritardi	1	2	2			

- AREA RESPONSABILE DEL MACROPROCESSO: AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI
- MACROPROCESSO: Servizi INFORMATICI
- PROCESSO: PROGETTAZIONE, REALIZZAZIONE E GESTIONE SISTEMI INTEGRATI DEI DATI DI ATENEO

Sottoprocesso valutato: Progettazione e realizzazione delle procedure di elaborazione e di fornitura dei dati ai "clienti" interni ed esterni

Attività / Fasi	Responsabile	Comportamenti /Eventi rischiosi	Probabilità (P)	Magnitudo (M)	Rischio = PxM	Azioni correttive e relativi indicatori	Responsabile Azione	Tempistica
Richiesta da parte del cliente interno	Responsabile dell'Ufficio interessato	Fase discrezionale durante la quale potrebbe essere presentata una richiesta non utile o non adeguatamente motivata da esigenze istituzionali o eccedente rispetto alla finalità	2	2	4	-	-	-
Valutazione della congruità della richiesta	Ufficio dati e metadati e Responsabile protezione dati personali	Incorretta valutazione della richiesta	1	2	2	-	-	-
Avvio dello sviluppo della procedura di fornitura dati e dei meccanismi di controllo e monitoraggio sugli accessi	Ufficio dati e metadati	1) Nel caso in cui la richiesta implichi il trattamento di dati personali, mancata implementazione dei principi di privacy by design e by default	3	3	9	Formazione del personale	Ufficio formazione, DG e Dirigente responsabile area	31/12/2025
		2) Nel caso in cui la richiesta implichi il trattamento di dati personali, utilizzo improprio dei dati personali a cui si ha accesso per lo sviluppo	2	4	8	Monitoraggio, ove possibile, dell'accesso ai dati	Responsabile ufficio e dirigente	30/06/2025
Test della procedura	Ufficio dati e metadati Ufficio richiedente	Sottovalutazione della necessità di verificare l'effettivo funzionamento dei meccanismi di controllo degli accessi e monitoraggio dell'uso	3	3	9	Formazione del personale	Ufficio formazione, DG e Dirigente responsabile area	31/12/2025
Consegna del prodotto	Ufficio dati e metadati	nessuno	0	0	0	-	-	-
Uso del prodotto	Ufficio richiedente	1) Uso improprio dei dati personali a cui si ha accesso	3	4	12	Verifica degli accessi ai dati e segnalazione delle anomalie	Responsabile Ufficio dati e metadati	30/06/2025
		2) Trattamento dei dati non conforme alla normativa (per esempio conservazione dei dati eccedente)	3	3	9	Formazione del personale	Ufficio formazione, DG e Dirigente responsabile area	31/12/2025

Monitoraggio dell'uso dei dati	Ufficio dati e metadati	Mancato controllo dei dati di monitoraggio e/o sottovalutazione di usi della procedura indice di un suo uso potenzialmente improprio	3	3	9	Formazione del personale	Ufficio formazione, DG e Dirigente responsabile area	31/12/2025
--------------------------------	-------------------------	--	---	---	---	--------------------------	--	------------

## AREA DI RISCHIO AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO

Attività valutata: Pareri legali richiesti dalle strutture dell'ateneo

DENOMINAZIONE ATTIVITÀ	PARERI LEGALI RICHIESTI DALLE STRUTTURE DELL'ATENEO
<b>Fase del procedimento considerata a rischio</b>	Predisposizione documentale da parte delle strutture (ricostruzione verbale e documentale dei fatti) con rappresentazione dei fatti non completa e tendenziosa, onde coprire le responsabilità del Responsabile del procedimento
Descrizione del possibile rischio di corruzione (maladministration)	Rilascio di un parere sulla base di una rappresentazione dei fatti non completa e utilizzo del parere per avallare/coprire una responsabilità
Indice di probabilità (P)	<b>3 Medio</b> – in considerazione di: pluralità di soggetti coinvolti; opacità del processo decisionale; norme di legge o regolamenti parzialmente vincolanti.
Indice di impatto (M)	<b>4 Serio</b> – in considerazione del: possibile conflittualità con stakeolder esterni e/o interni; danno di immagine dell'Ateneo in seguito ad attenzione dei mezzi di comunicazione.
<b>Valutazione del rischio (R= PxM)</b>	<b>12 Medio</b>

MISURE DI PREVENZIONE		Soggetto attuatore
Descrizione delle misure	Richiesta di parere trasmessa formalmente con relazione scritta e documenti allegati	Responsabili delle strutture che chiedono il parere
	Rifiuto di rilascio del parere in presenza di relazione scritta eccessivamente generica circa i fatti contestati e accompagnata da documentazione volutamente eccessiva	Responsabile della Divisione legale

COMPORAMENTI ATTESI		Soggetto attuatore
Maggiore livello di attenzione nella predisposizione della richiesta di parere e dell'invio della documentazione a supporto		Responsabili delle strutture che chiedono il parere

## AREA DI RISCHIO AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO

Attività valutata: Procedure di recupero dei crediti dell'ateneo nei confronti di terzi

DENOMINAZIONE ATTIVITÀ	Procedure di recupero dei crediti dell'Ateneo nei confronti di terzi
Fase del procedimento considerata a rischio	Istruttoria del recupero
Descrizione del possibile rischio di corruzione (maladministration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressioni del debitore volte ad influenzare la procedura del recupero dei crediti al fine di trarne una utilità economica.</li> <li>• Errata registrazione del credito al fine di favorire soggetti esterni (esempio: registrazione di un recupero inferiore all'importo dovuto).</li> <li>• Alterazione e/o manipolazione e/o utilizzo improprio di informazioni e documentazione.</li> <li>• Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo (es.: autorizzazione al pagamento in assenza di verifica del reale svolgimento della prestazione a regola d'arte).</li> </ul>
Indice di probabilità (P)	<b>3 Medio</b> – in considerazione: del coinvolgimento nel processo di diversi attori; dell'attuazione delle misure di trasparenza; del livello di interesse esterno.
Indice di impatto (M)	<b>3 Medio</b> – in considerazione: contenziosi di routine che in caso di soccombenza potrebbero comportare procedure sanzionatorie con esborso medio/elevato o conseguenze rilevanti sull'attività amministrativa
Valutazione del rischio (R= PxM)	<b>9 Medio</b>

MISURE DI PREVENZIONE		Soggetto attuatore
Descrizione delle misure	Vigilanza sull'attuazione delle procedure	Responsabili del procedimento alla base del contenzioso (es: Segreterie di Dipartimento; Uff. Dottorato, ecc.); Responsabile procedimento di recupero credito.

COMPORAMENTI ATTESI		Soggetto attuatore
Codice Etico Codice di Comportamento	Astensione in caso di conflitto di interessi (art. 7 Cod. Etico)	Tutti i soggetti coinvolti
	Obblighi di astensione (art. 7 Cod. di Comportamento), Prevenzione della corruzione (art. 8 Cod. di Comportamento), Trasparenza e tracciabilità (art. 9 Cod. di Comportamento)	

## ALLEGATO n. 3 VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO NEL PROCESSO ACQUISTI



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

# VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO NEL PROCESSO ACQUISTI

Redatto da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	01/09/2021
Verificato da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	01/10/2021
Approvato da:	Emanuele Fidora (DG - RPCT)	25/01/2022

### Aggiornamento nr. 1

Redatto da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	09/01/2023
Verificato da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	16/01/2023
Approvato da:	Emanuele Fidora (DG - RPCT)	23/01/2023

### Aggiornamento nr. 2

Redatto da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	02/01/2024
Verificato da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	08/01/2024
Approvato da:	Emanuele Fidora (DG - RPCT)	10/01/2024

### Aggiornamento nr. 3

Redatto da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	15/11/2024 – 05/01/2025
Verificato da:	Moira Centini (RGQ_UG&A)	05/01/2025
Approvato da:	Beatrice Sassi (RPCT - RPCT)	17/01/2025

## INDICE

1. Attuale assetto organizzativo.....	66
2. Attori.....	66
3 L'Organizzazione e il suo contesto .....	69
4. Reingegnerizzazione del processo acquisti - modello BPMN .....	73
5. Relazioni tra processi e sottoprocessi .....	91
6. Input e output specifici.....	91
7. Rischi.....	91
8. Criticità attuali in termini di efficacia, efficienza ed economicità e introduzione alle iniziative di miglioramento .....	102
9. Analisi SWOT.....	108

## ALLEGATI

ALLEGATO 1 - ORDINI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATI NELL'ANNO 2022

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

## 1. Attuale assetto organizzativo

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

- 14 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 34 unità amministrative dotate di budget, 5 delle quali provvedono agli acquisti generali necessari a tutte le strutture dell'ateneo.

Tutte le sopra richiamate strutture sono distribuite in 44 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 progetto (RUP) ex art. 15 del D.lgs. 36/2023 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 ricoperto da personale amministrativo come impone la legge) non decidono come impegnare il budget né dispongono della 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:

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
<b>RUP:</b>	<p>personale 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<sup>122</sup>. 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 5 RUP le cui competenze sono ripartite per settore merceologico o per unità operativa (in considerazione delle</p>	<p>eseguire procedure di acquisto amministrativamente corrette</p>	<p>ricevere supporto nella definizione delle procedure di acquisto rispondenti alle prescrizioni di legge</p>

<sup>122</sup> cfr. art. 26, co.1, lett. a) dell'attuale Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dell'Università di Siena e le Linee guida per l'applicazione del D.Lgs. 36/2023 nell'Università di Siena, approvate con delibera nr. 40 del Consiglio di Amministrazione del 28 luglio 2023.

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
	<p>specificità che le contraddistinguono):</p> <p>a) responsabile della Divisione Tecnica: per i lavori;</p> <p>b) responsabile della Divisione Appalti, Convenzioni e Patrimonio: per le acquisizioni relative al patrimonio bibliografico e alle risorse elettroniche e per tutte le procedure di valore superiore alla soglia stabilita per l'affidamento diretto;</p> <p>c) responsabile dell'Ufficio Economato: per le acquisizioni di beni e servizi di interesse generale tramite affidamento diretto;</p> <p>d) responsabile dell'Area organizzazione e sistemi informativi per le acquisizioni relative all'hardware e all'information technology con riferimento sia alle reti che ai software;</p> <p>e) responsabile del Presidio di San Miniato: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie ai laboratori didattici del polo scientifico;</p> <p>f) responsabile amministrativo del Centro di gestione del Campus di Arezzo.</p> <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>		
<p><b>Responsabile del procedimento per la fase di affidamento</b></p>	<p>La Responsabile della Divisione Appalti, Convenzioni e Patrimonio, in virtù di questa nomina, cura anche le procedure di gara anche per le strutture diverse dipartimentali.</p> <p>In attuazione della deliberazione ANAC del 6 marzo 2024, con DDG nr. 3949/2024 sono inoltre stati nominati nr. 25 Responsabili del</p>	<p>Gestire la delicata fase di scelta del contraente quando la procedura di selezione è di natura concorrenziale;</p> <p>Acquisire il CIG e curare le schede</p>	<p>Ricevere le corrette e complete informazioni per implementare una procedura di gara</p>

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
	procedimento per la fase di affidamento per acquisire in autonomia i CIG e compilare le schede conseguenti sulla Piattaforma dei contratti pubblici.	conseguenti sulla piattaforma dei contratti pubblici	
<b>Titolare dei fondi / Unità amministrativa titolare di budget:</b>	è il responsabile dei fondi di budget; di solito coincide con il soggetto che manifesta l'esigenza di acquisto e che ha la competenza tecnica per descrivere le caratteristiche del bene o del servizio oggetto dell'acquisizione; per tali motivi questa figura assume la qualifica di "responsabile tecnico-scientifico" e di "direttore esecutivo del contratto" incaricato di sovrintendere all'esecuzione della prestazione e di rilasciare la dichiarazione di "collaudo" o di "verifica di conformità". Nei dipartimenti, di solito, tale figura è assunta dal personale docente, mentre nell'amministrazione centrale un simile compito è svolto dai responsabili delle unità amministrative dotate di budget.	Ottenere il prodotto / servizio o l'opera funzionale alle proprie esigenze di ricerca o di didattica o di servizio	Ottenere il prodotto / servizio o l'opera funzionale alle proprie esigenze di ricerca o di didattica o di servizio in tempi rapidi e con procedure amministrative snelle e lineari
<b>Divisione ragioneria:</b>	Unica struttura in tutto l'Ateneo deputata a emettere l'ordinativo di pagamento a conclusione del processo relativo all'acquisizione	Autorizzare il pagamento a fronte di un processo di acquisto eseguito in ossequio alle prescrizioni di legge	possibilità di controllo sulla documentazione di ogni singolo processo di acquisto
<b>Ufficio gare a appalti</b>	Struttura che fornisce supporto ai responsabili unici dei progetti dell'Ateneo (RUP), così come previsto dall'art. 15, comma 6 del D.Lgs. 36/2023	Ricevere richieste di acquisto chiare e complete, corredate – quando necessario – dalla documentazione tecnica specifica	Collaborazione da parte dei RUP e dei titolari dei fondi al fine di individuare la procedura di scelta del contraente più efficace ed efficiente e predisporre gli adeguati atti di gara
<b>Operatore economico</b>	Soggetto che offre sul mercato la realizzazione di lavori o la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi; ai sensi dell'art. 1, co. 1, lett. l) dell'allegato I.1 d.lgs. 36/2023 che può essere sia una persona fisica che giuridica, un ente pubblico o un	Potere partecipare alle procedure di gara; Ottenere le necessarie informazioni per formulare la migliore offerta	Possibilità di reperire sul profilo del committente tutte le informazioni necessarie per contrarre con l'Università di Siena

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
	raggruppamento di tali persone o enti.		
<b>Autorità Nazionale Anticorruzione</b>	Autorità amministrativa indipendente la cui missione istituzionale è individuata nell'azione di prevenzione della corruzione in tutti gli ambiti dell'attività amministrativa.	Acquisire dati della Stazione Appaltante in merito alle procedure di acquisto	Inserimento delle informazioni previste nelle apposite banche dati (SIMOG, BDAP, MIT, SITAT, PCP, etc.) e possibilità di reperire sul profilo del committente tutte le informazioni previste dalla legge sulla trasparenza

### 3 L'Organizzazione e il suo contesto

#### Contesto interno

L'Università di Siena ha impostato il proprio modello organizzativo per le acquisizioni – anche ai fini anticorruptivi e per la separazione dei poteri di indirizzo e di gestione – prevedendo che le strutture o i soggetti che hanno la responsabilità dei procedimenti amministrativi di scelta del contraente non coincidano con coloro che assumono le decisioni di spesa. In particolare, la richiesta di acquisto compete ai titolari dei fondi, ovvero a 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; la responsabilità amministrativo-contabile (e, in certi casi, anche penale) della procedura di scelta del contraente e della formalizzazione del contratto è riconducibile, almeno in prima battuta, sul responsabile unico del progetto (RUP). Quest'ultima figura, necessariamente appartenente alla categoria amministrativa, è considerata dalla legge il vero dominus del ciclo acquisti e la normativa riporta proprio al RUP le attività che attengono agli appalti pubblici, dalla programmazione alla liquidazione finale del corrispettivo, 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 direttamente dal RUP. Nel mondo universitario invece, e quindi anche nell'Università di Siena, oltre agli acquisti standard (per i quali infatti il RUP coincide con il progettista e il direttore esecutivo del contratto, con le eccezioni dei contratti sopra soglia) le necessità di acquisto attengono alle attività di didattica e ricerca in continuo cambiamento a seconda dei progetti condotti 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 persona o 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 rischia di condurre a incomprensioni, fraintendimenti e ritardi nella conclusione del processo.

Va inoltre aggiunto che i soggetti dell'Università di Siena che assumono il ruolo di RUP hanno molteplici competenze funzionali, e, spesso, le procedure di acquisto di propria spettanza configurano solo una marginale componente degli ambiti di loro intervento; a titolo esemplificativo, si pensi ai responsabili delle segreterie di dipartimento che, oltre agli acquisti, devono occuparsi del bilancio e della contabilità della struttura di propria afferenza, delle procedure di assunzione degli assegnisti di ricerca, della verbalizzazione delle sedute di consiglio di dipartimento, della protocollazione della corrispondenza, delle rendicontazioni dei progetti di ricerca, etc. Tali soggetti, pur quindi assumendo compiti e responsabilità specifiche nel settore degli appalti, difettano spesso della necessaria specializzazione che invece è richiesta per trattare ambiti così

delicati. Per supportare tale situazione l'Università di Siena ha istituito nel 2019 l'Ufficio gare e appalti, ovvero una struttura amministrativa, inserita all'interno della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, a cui afferiscono due unità di personale specializzate nella contrattualistica pubblica.

L'Ufficio gare e appalti è un ufficio che risponde alle previsioni di legge di cui all'art. 31, co. 9 del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i. prima e di cui all'art. 15, co. 6 del D.Lgs. 36/2023 poi, che contempla l'istituzione di una struttura di supporto ai Responsabili Unici dei Progetti per un corretto espletamento delle procedure di scelta del contraente e di tutti i processi correlati e conseguenti.

La scelta di istituire questa struttura discende anche dall'esigenza di individuare un pool di soggetti specializzati nel settore degli appalti sia per efficientare il processo ma anche per relazionarsi simmetricamente con Operatori economici assistiti da consulenti legali specializzati nel settore. Proprio per tali finalità è stato ritenuto di adibire alla struttura addetti in possesso di una esperienza e di formazione specialistica in materia di acquisizioni pubbliche e di implementare un piano di formazione e un programma di aggiornamento continui in modo che possano fornire nel tempo la necessaria e utile assistenza ai Responsabili Unici dei Procedimenti.

Con la finalità sopra richiamata con DDG nr. 1670/2023 (prot. 75631 del 4 marzo 2023) la responsabile dell'Ufficio gare e appalti è stata nominata Responsabile del procedimento per la fase di affidamento dei contratti pubblici qualora da aggiudicare tramite procedure concorrenziali ai sensi dell'art. 15, co. 4 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36.

Sempre in ottemperanza al dettato legislativo e per consentire la massima trasparenza e tracciabilità delle procedure concorsuali, l'Università di Siena si è dotata di una piattaforma telematica per la gestione delle procedure di acquisto concorrenziali, al cui presidio è stata collocato l'Ufficio gare e appalti. Tale struttura infatti, oltre a svolgere consulenza e assistenza nella individuazione della più efficace procedura concorrenziale e alla redazione dei documenti di gara, svolge una vera e propria funzione istruttoria sulla piattaforma telematica per conto di tutti i RUP dell'ateneo.

### Contesto esterno

L'Università di Siena è fortemente legata con la città di Siena da un rapporto che scaturisce dalle profonde radici storiche e dall'impatto che l'Ateneo e la sua comunità studentesca hanno sul contesto cittadino. Oltre che su Siena, l'ateneo si estende anche in territori presenti nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto. Tali aggregati si connotano di caratteristiche socio-economiche peculiari e, in qualche caso, molto eterogenee, ma sono accomunate da un tessuto produttivo scarsamente industriale e prevalentemente votato ai settori agricolo e terziario.

A fronte della crisi del settore bancario degli ultimi anni, l'Università di Siena costituisce un ambito che – grazie a numerosi studenti e docenti fuori sede – risulta essere una leva importante, se non fondamentale, dell'economia locale.

Anche per quanto attiene alle esternalizzazioni, l'Ateneo senese ha nel corso del 2023 proceduto ad affidamenti per più di 28 milioni di euro, oltre oneri fiscali, che comportano importanti ricadute nel tessuto urbano locale, il cui impatto necessariamente condiziona i rapporti con i fornitori ma anche con le autorità politiche cittadine che inevitabilmente tengono in considerazione questi aspetti.

I portatori e i rappresentanti di interessi esterni dell'Ateneo, con specifico riferimento agli appalti, sono principalmente: gli operatori economici, gli organi di vigilanza e la cittadinanza.

Gli operatori economici che possono essere coinvolti sono i fornitori dei settori di interesse della pubblica amministrazione, a cui si aggiungono gli operatori di settore che si occupano di produrre e/o fornire prodotti o servizi per la ricerca e la didattica. L'esigenza principale dei fornitori è quella di conoscere con anticipo le esigenze di acquisto delle strutture universitarie così da poter modulare la propria offerta in modo funzionale alle esigenze di acquisto scientifiche. Inoltre, al pari di tutti i fornitori delle pubbliche amministrazioni, gli operatori economici interessati alle attività dell'Università di Siena hanno necessità di avere informazioni precise e puntuali sulle procedure di gara che saranno espletate e di poter confidare in simmetrie informative in modo paritario fra tutti i concorrenti.

A tale fine è fondamentale l'aggiornamento costante e continuo della sezione dedicata agli acquisti sul profilo del committente, collocata nella sezione "Amministrazione trasparente" del portale di Ateneo. In tale sezione devono essere pubblicate in tempo reale tutte le informazioni relative alle procedure di acquisto in modo da dare la massima informazione e la più ampia possibilità di partecipazione alle procedure di affidamento.

Al fine di agevolare tali pubblicazioni, l'Università di Siena ha implementato dei sistemi informativi che producono pubblicazioni automatiche e in tempo reale (es. decisioni a contrarre), la cui adeguatezza formale è costantemente controllata dall'Ufficio gare e appalti.

Sempre tramite l'accesso alla detta sezione del sito è data la possibilità a tutta la cittadinanza di poter ottenere ogni informazione e verificare in qualunque momento il modus operandi nel settore da parte dell'Università di Siena.

Infine, opera attivamente nel contesto esterno la massima autorità di vigilanza in materia, ovvero l'Autorità Nazionale Anticorruzione, a cui l'Università di Siena è chiamata – come ogni stazione appaltante – a comunicare in tempo reale tutte le informazioni che riguardano i contratti pubblici, dalla programmazione al pagamento delle fatture, consentendo così un costante controllo sull'operato dell'ente.

#### Certificazione di qualità

Al fine di rendere il più sistematizzato, lineare e trasparente il sistema di gestione degli acquisti dell'Università di Siena, l'Ufficio gare e appalti ha ottenuto in data 25 marzo 2022 la certificazione di qualità ISO 9001:2005 (nr. 966Q), oggetto di manutenzione e controllo interno ed esterno a cadenza annuale.

Nell'ambito del processo di certificazione la Dr.ssa Moira Centini, responsabile dell'Ufficio gare e appalti è stata nominata Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità dell'Ufficio gare e appalti dell'Università di Siena (RSGQ\_UG&A) con Disposizione del Direttore Generale nr. 22333 del 26 gennaio 2022.



Audit Service & Certification certifica che il sistema di gestione dell'Organizzazione:

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA  
UFFICIO GARE ED APPALTI**

VIA BANCHI DI SOTTO, 55 – 53100 SIENA (SI)  
ITALIA  
C.F.: 80002070524

È stato valutato ed è conforme ai requisiti dello standard:

**ISO 9001:2015**

Questa certificazione è valida per il seguente Campo d'Applicazione:

**EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI AFFIDAMENTO LAVORI PUBBLICI, BENI E SERVIZI CON  
FUNZIONE DI STAZIONE APPALTANTE. EROGAZIONE SERVIZI DI SUPPORTO E  
COORDINAMENTO PER LE ATTIVITÀ INERENTI ALLE ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E  
FORNITURE.**

Data emissione iniziale: 25/03/2022

Data corrente: 25/03/2022

Data scadenza: 24/03/2025

Certificato n°: 966Q

Settori IAF: 36

Esclusioni: //

Approvato da: Matteo Parpinel  
Direttore Tecnico

Verifica dello stato di validità del certificato



Il presente certificato è di proprietà AUDIT SERVICE & CERTIFICATION SRL.

La validità è subordinata al superamento delle verifiche annuali di Sorveglianza.

Per ulteriori chiarimenti relativi al campo di applicazione,

allo stato di validità del certificato o ai requisiti applicabili della norma contattare:

AUDIT SERVICE & CERTIFICATION S.r.l. – Via Ventotto Luglio, 218 – 47893 Borgo Maggiore (RSM)  
tel. (+378) 0549 878111 – [info@audit-service-certification.com](mailto:info@audit-service-certification.com)

	<b>RAPPORTO DI AUDIT</b>	FORM P01-12 REV 05 22/11/2023
---	--------------------------	-------------------------------------

RAPPORTO DI AUDIT				
<b>RAGIONE SOCIALE:</b>	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA – UFFICIO GARE ED APPALTI			
<b>INDIRIZZO:</b>	VIA BANCHI DI SOTTO, 55 – 53100 SIENA (SI)			
<b>RAPPRESENTANTE:</b>	Dott.ssa Moira Centini			
<b>UNITA' VERIFICATA:</b>	VIA BANCHI DI SOTTO, 55 – 53100 SIENA (SI)			
<b>PERSONALE EFFETTIVO (DIPENDENTI DIRETTI+SUBAPPALTATORI)</b>	2			
<b>MODALITÀ:</b>	<input type="checkbox"/> ON SITE <input type="checkbox"/> ON LINE			
<b>DATA:</b>	27 03 2024			
<b>NORMA DI RIFERIMENTO:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ISO 9001:2015 <input type="checkbox"/> ISO 27001:2013 <input type="checkbox"/> ISO 22301:2018 <input type="checkbox"/> ISO 50001:2018 <input type="checkbox"/> ISO 27701:2021	<input type="checkbox"/> ISO 14001:2015 <input type="checkbox"/> ISO 37001:2016 <input type="checkbox"/> ISO 20121:2012 <input type="checkbox"/> ISO 39001:2016	<input type="checkbox"/> ISO 45001:2018 <input type="checkbox"/> ISO 22000:2018 <input type="checkbox"/> ISO 22483:2020 <input type="checkbox"/> ISO 37301:2021	<b>SETTORE/I IAF</b> 36
<b>TIPOLOGIA AUDIT</b>	<input type="checkbox"/> INTEGRATO <input type="checkbox"/> CONGIUNTO <input type="checkbox"/> COMBINATO <input checked="" type="checkbox"/> NON APPLICABILE			
<b>TIPOLOGIA DI AUDIT:</b>	<input type="checkbox"/> VALUTAZIONE INIZIALE (STAGE 2) <input checked="" type="checkbox"/> SORVEGLIANZA <input type="checkbox"/> SUPPLEMENTARE	<input type="checkbox"/> ESTENSIONE <input type="checkbox"/> RINNOVO <input type="checkbox"/> ALTRO		
<b>OBIETTIVI E CRITERI</b>	<p>Gli obiettivi dell'audit definiscono cosa ottenere dal singolo audit e possono comprendere quanto segue:</p> <p>a) la determinazione del grado di conformità del sistema di gestione da sottoporre ad audit, o parti di esso, rispetto ai criteri di audit;</p> <p>b) la valutazione della capacità del sistema di gestione di supportare l'organizzazione nel soddisfare i requisiti legislativi e regolamentari e gli altri requisiti che l'organizzazione si è impegnata a soddisfare;</p> <p>c) la valutazione dell'efficacia del sistema di gestione nel conseguire i propri risultati attesi</p> <p>e) la valutazione dell'idoneità e adeguatezza del sistema di gestione rispetto al contesto e agli indirizzi strategici dell'organizzazione oggetto dell'audit;</p> <p>f) la valutazione della capacità del sistema di gestione di stabilire e conseguire obiettivi e di affrontare efficacemente rischi e opportunità, in un contesto mutevole, compresa l'attuazione delle relative azioni.</p> <p>Per la ISO 27001 e ISO 27701 si rimanda al req. 9.2.1 della ISO 27006.</p> <p>I criteri di audit sono utilizzati come riferimento a fronte del quale è determinata la conformità e possono comprendere uno o più dei seguenti elementi: politiche, processi, procedure e criteri di prestazione applicabili, compresi gli obiettivi, i requisiti legislativi e regolamentari, i requisiti del sistema di gestione, le informazioni riguardanti il contesto ed i rischi e opportunità come determinati dall'organizzazione oggetto dell'audit (compresi i requisiti delle parti interessate rilevanti esterne/interne), i codici di condotta settoriali o altre disposizioni pianificate.</p> <p>GLI OBIETTIVI SONO STATI RAGGIUNTI: <input checked="" type="checkbox"/> SI   <input type="checkbox"/> NO</p>			
<b>SCOSTAMENTI DAL PIANO DI AUDIT</b>	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO Motivazione:			

COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI AUDIT	
NOMINATIVO	FIRMA

	<b>RAPPORTO DI AUDIT</b>	FORM P01-12 REV 05 22/11/2023
---	--------------------------	-------------------------------------

<b>LA</b>	Matteo Parpinel	
<b>A</b>		
<b>ALTRO</b>		
<b>TEMPO DI AUDIT</b> (giorni/uomo)		1

<b>PROPOSTA SCOPO DI CERTIFICAZIONE (da riportare sul Certificato)</b>
EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI AFFIDAMENTO LAVORI PUBBLICI, BENI E SERVIZI CON FUNZIONE DI STAZIONE APPALTANTE. EROGAZIONE SERVIZI DI SUPPORTO E COORDINAMENTO PER LE ATTIVITÀ INERENTI ALLE ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE
Per la ISO 50001, indicazione dei confini del Sistema di Gestione dell'Energia:
Lo scopo di Certificazione è appropriato? X SI <input type="checkbox"/> NO
<b>PUNTI NON APPLICABILI</b>
//
Motivazioni:

ELENCO PARTECIPANTI				
NOME	FUNZIONE	PRESENZA RIUNIONE		
		Iniziale	Durante	Finale
Maira Centini	RGQ/Responsabile	x	x	x
BERNARDO MAURIZIO	Ufficio gare e appalti	x	x	x
Matteo Parpinel	LA	x	x	x
Giustificazioni in caso di assenza di personale critico:				
Nota: per la ISO 45001 registrare l'intervista del presente personale in conformità al documento IAF MD 22: 1) the management with legal responsibility for Occupational Health and Safety 2) employees' representative(s) with responsibility for Occupational Health and Safety 3) personnel responsible for monitoring employees' health, for example, doctors and nurses. Justifications in case of interviews conducted remotely shall be recorded 4) managers and permanent and temporary employees.				
Other personnel that should be considered for interview are:				
1) managers and employees performing activities related to the prevention of Occupational Health and Safety risks, and				
2) contractors' management and employees.				

SEDI SECONDARIE VERIFICATE	
(Es. Siti produttivi/stabilimenti/magazzini/depositi)	
ATTIVITA'	LUOGO

UNITA' TEMPORANEE ESTERNE VERIFICATE	
(Es. Cantieri/Attività di lavoro esterno)	
OGGETTO DELL'APPALTO	LUOGO

	<b>RAPPORTO DI AUDIT</b>	FORM P01-12 REV 05 22/11/2023
---	--------------------------	-------------------------------------


IN BASE A QUANTO TUTTO SOPRA EVIDENZIATO:	SI	NO	IN PARTE	N/A
SONO STATE CHIUSE LE PRECEDENTI CARENZE?				x
SONO STATI RECEPITI I COMMENTI?				x
SONO STATE RISCONTRATE NON CONFORMITÀ/OSSERVAZIONI?				x

Commenti da parte dell'Organizzazione	SI	NO
L'organizzazione ha dei commenti?		x

SE "SI" INDICARE QUALI:    
---

**CONCLUSIONI DELL'AUDIT**

Sintesi delle evidenze di audit:  
 L'Organizzazione ha implementato in maniera altamente efficace il sistema di gestione per la qualità. Si identificano diversi punti di forza: 1) competenza delle risorse 2) precisione nella applicazione delle procedure 3) capacità di ascolto 4) sinergia e coordinamento tra le risorse.  
 Non si identificano, al momento, punti di debolezza. Di particolare merito risulta la gestione del processo con delle punte di eccellenza nella gestione dei documenti e nella compilazione del mod 8.1-8.3. altamente qualificante, inoltre, la capacità di misurare le performance e di mettere in relazione i risultati raggiunti con la valutazione dei rischi.

IL CLIENTE UTILIZZA IN MANIERA CONFORME I MARCHI DI CERTIFICAZIONE:  SI  NO  
 NOTE: il Cliente al momento non utilizza il marchio di certificazione

In relazione a quanto richiesto dalla ISO 50003 req. 9.4.8 lettera b, portare le seguenti evidenze:  
 1) a statement of the achievement of continual improvement of the EnMS with a record of audit evidence to support the statement;  
 NOTE 1 At the initial audit, the implementation of the system can be considered as continual improvement of the EnMS  
  
 2) a statement of the achievement of continual energy performance improvement with a record of audit evidence to support the statement  
 NOTE 2 At the initial audit, the demonstration of energy performance improvement can be considered as continual energy performance improvement.

In relazione a quanto richiesto dalla ISO 50003 req. 9.4.8 lettera C, portare le seguenti evidenze:  
 at surveillance audits, a statement confirming that the client organization has demonstrated implementation of actions for energy performance improvement

RISULTANZE DELLA VERIFICA VEDI ALLEGATO AL PRESENTE RDA					
NUMERO TOTALE NCM (NON CONFORMITÀ MAGGIORI):	0	NUMERO TOTALE NCM (NON CONFORMITÀ MINORI):	0	NUMERO TOTALE OSS (OSSERVAZIONI):	0

**PROPOSTA DEL GRUPPO DI AUDIT**

Il gruppo di audit, sulla base dei risultati del presente audit e sullo stato di sviluppo e maturità dimostrato dal sistema, propone:

	<b>RAPPORTO DI AUDIT</b>	FORM P01-12 REV 05 22/11/2023
---	--------------------------	-------------------------------------

<input type="checkbox"/> Il rilascio <input checked="" type="checkbox"/> Il mantenimento <input type="checkbox"/> L'estensione <input type="checkbox"/> La riattivazione della certificazione		
<input type="checkbox"/>	Si consiglia l'effettuazione di attività supplementare mediante:	<input type="checkbox"/> Audit da condursi in campo presso la sede dell'organizzazione. <u>Indirizzo della sede:</u> <hr/> <input type="checkbox"/> Audit documentale presso uffici AUDIT SERVICE & CERTIFICATION SRL.
Riportare spiegazione e descrizione degli obiettivi della verifica supplementare:		
<b>DICHIARAZIONE DI RESPONSABILITÀ</b>		
Si dichiara che l'audit si basa su un processo di campionamento delle informazioni disponibili. Le raccomandazioni di audit sono sottoposte ad una analisi indipendente prima della decisione del rilascio o del rinnovo della certificazione.		

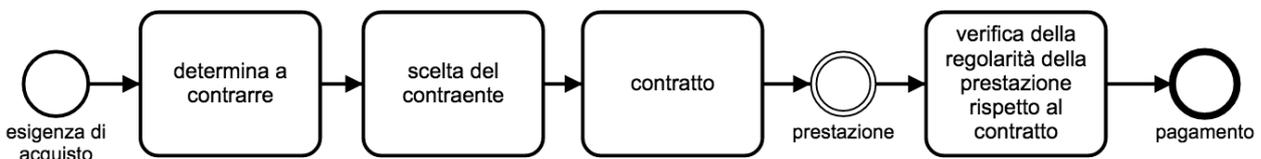
Data  27 03 2024	Firma Lead Auditor  	Firma e timbro dell'Organizzazione <sup>3</sup>
------------------------	---	---

«

#### 4. Reingegnerizzazione del processo acquisti - modello BPMN

##### 4.1 – Il processo relativo alle acquisizioni

Il processo che attiene alle acquisizioni è lineare ancorché molto strutturato. Di seguito è riportata la sequenza delle fasi di cui è composto il processo secondo quanto previsto dalla normativa nazionale di riferimento (d.lgs. 36/2023)

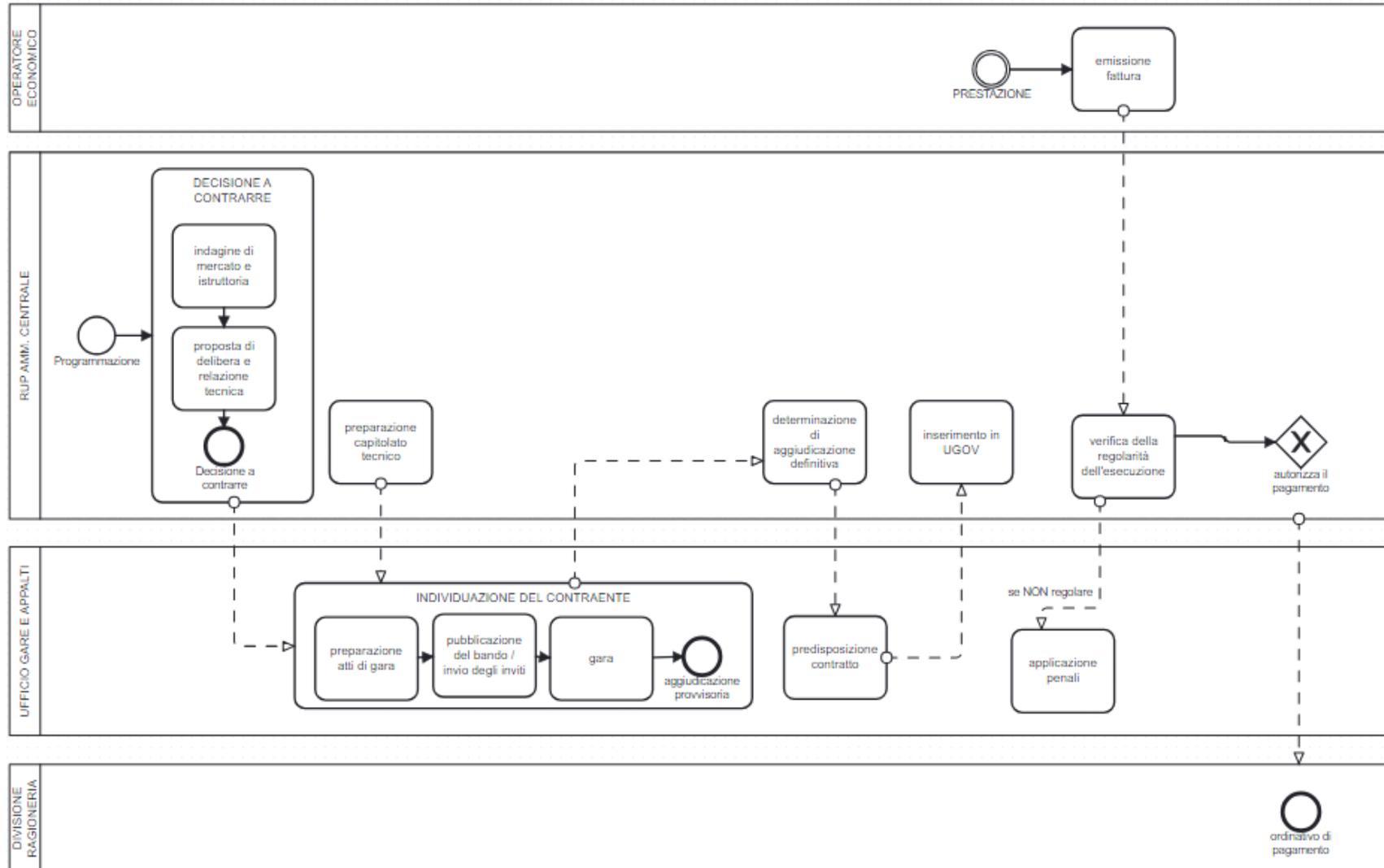


Nel caso degli acquisti dell'Università di Siena il modello diventa molto più complesso e articolato perché nel processo insistono diversi soggetti, ognuno dei quali competente e/o responsabile per una determinata fase. In particolare, per quanto riguarda lo stato dell'arte del ciclo acquisti nell'Università 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.

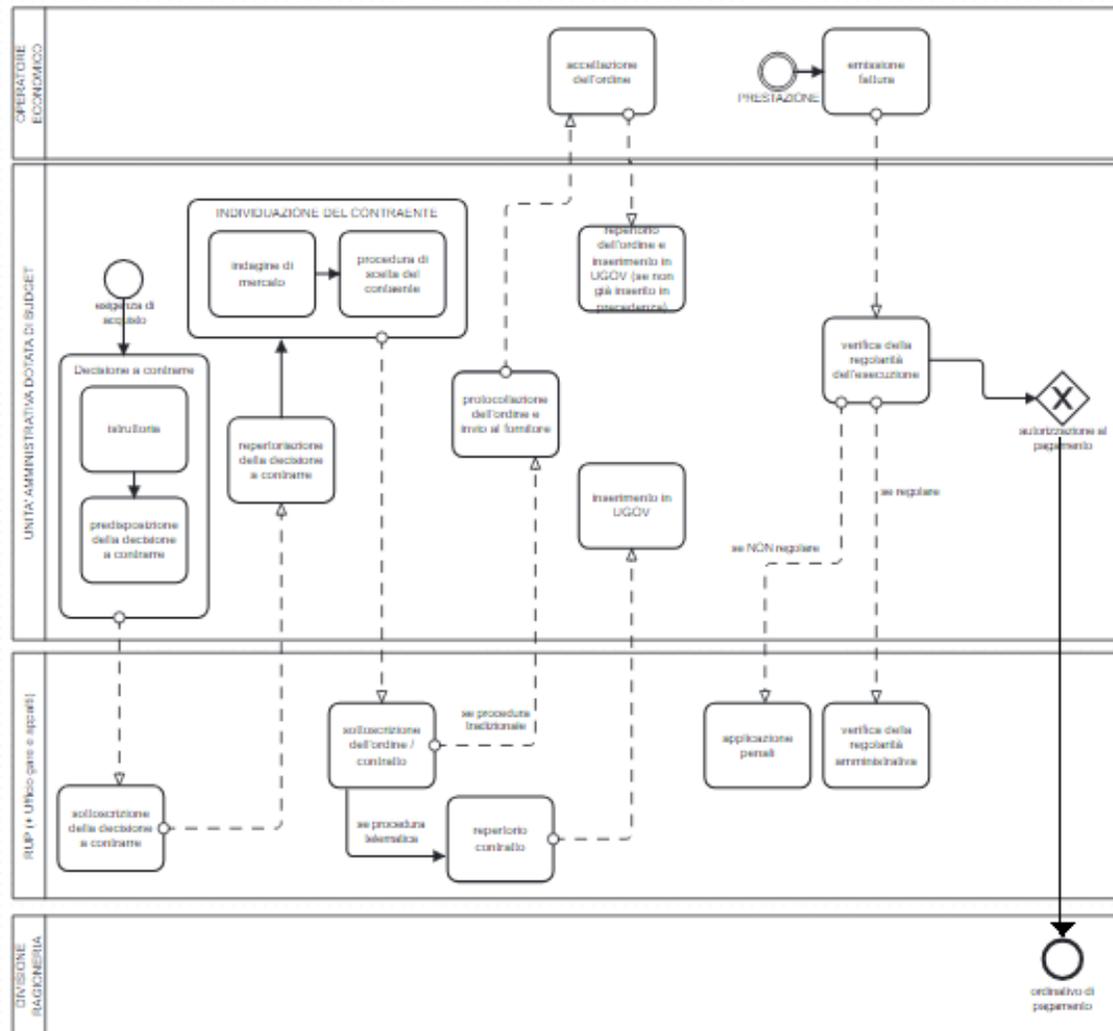
Nelle pagine seguenti sono riportati i modelli per ognuna delle tre declinazioni sopra richiamate.

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

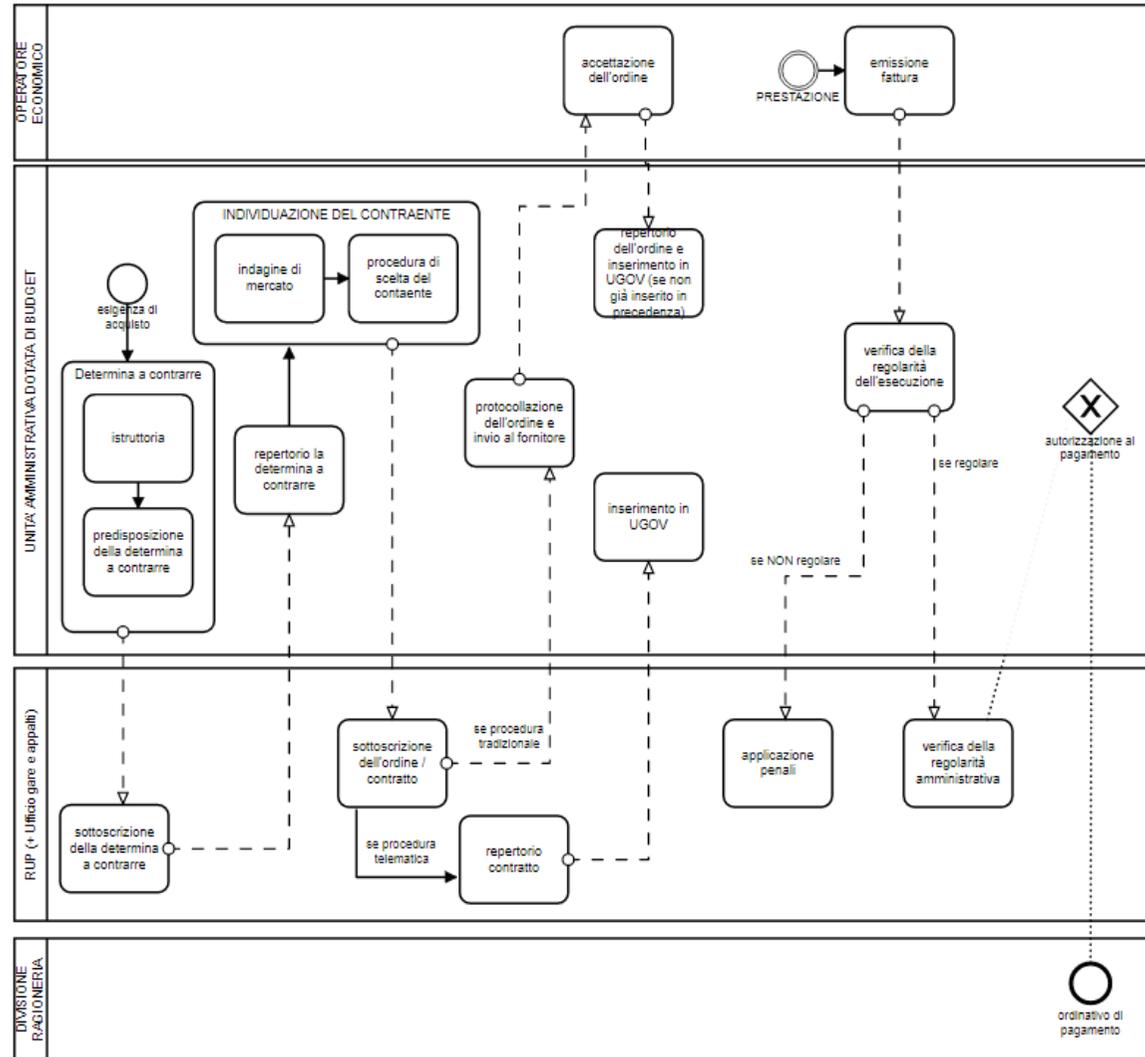




4.1.2 - “acquisizioni di interesse specifico” per le attività delle strutture afferenti all’amministrazione centrale



### 4.1.3 - 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, ovvero sia quello relativo alla “decisione 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.

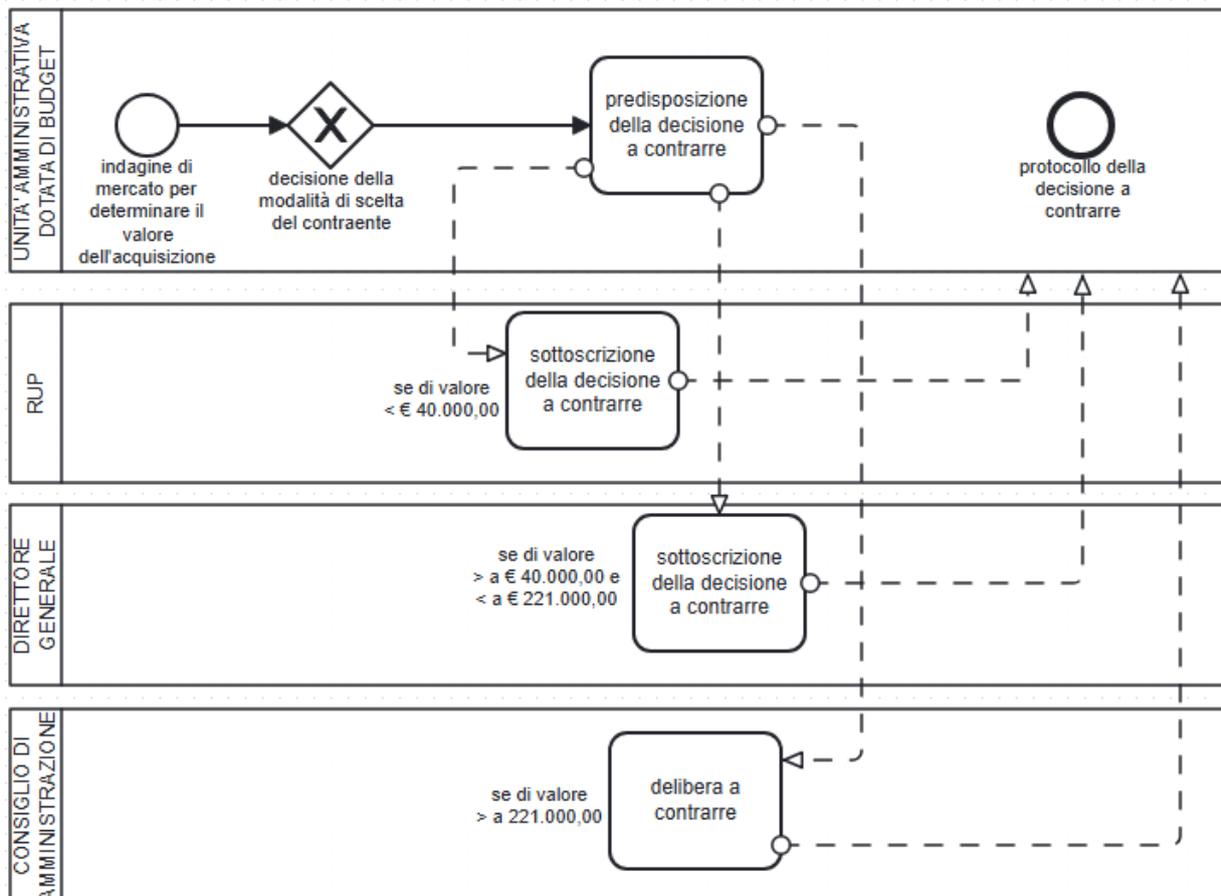
#### 4.2 – Sottoprocesso - Decisione a contrarre

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

#### Decisione a contrarre per le acquisizioni dell’amministrazione centrale

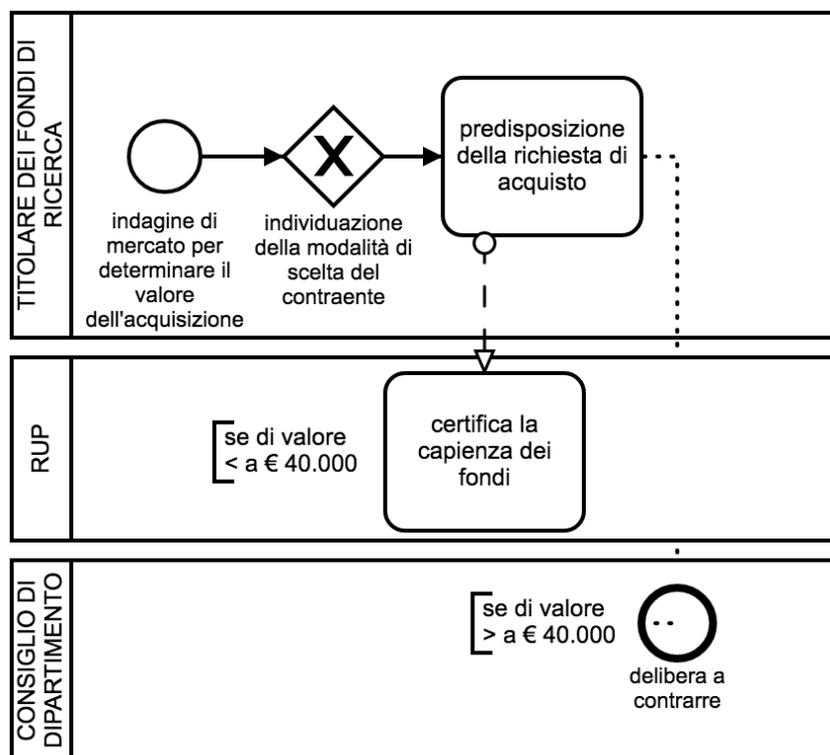


### 3.2.1 - Decisione a contrarre per le acquisizioni dei dipartimenti

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), predisponde la decisione a contrarre, in cui oltre all’individuazione della procedura di scelta, certifica la copertura del costo da sostenere; a tale provvedimento viene allegata la richiesta di acquisto.



Con la registrazione della decisione a contrarre nell’apposito repertorio, la stessa viene in tempo reale pubblicata nella sezione del sito dedicata all’Amministrazione trasparente, per dare a tale documento la più ampia pubblicità:

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-2>

cfr. pagina di rimando in cui sono pubblicate tutte le determinazioni a contrarre semplificate:

[https://parch.unisi.it/titulus/quater/pub\\_elenco.php](https://parch.unisi.it/titulus/quater/pub_elenco.php)

### 4.3 – 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. artt. 1 -12 del D.lgs. 36/2023). Conseguentemente la procedura ordinaria per la scelta del contraente è quella "aperta", ovvero 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<sup>123</sup>:

SERVIZI E FORNITURE		LAVORI	
fino a € 140.000,00	AFFIDAMENTO DIRETTO	fino a € 150.000,00	AFFIDAMENTO DIRETTO
da € 140.000,00 fino a € 221.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 5 OPERATORI ECONOMICI	da € 150.000,00 fino a € 1.000.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 5 OPERATORI ECONOMICI
da € 221.000,00	PROCEDURE APERTA	da € 1.000.000,00 fino a € 5.538.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 10 OPERATORI ECONOMICI
		da € 5.538.000,00	PROCEDURA APERTA

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. 50/2016, 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

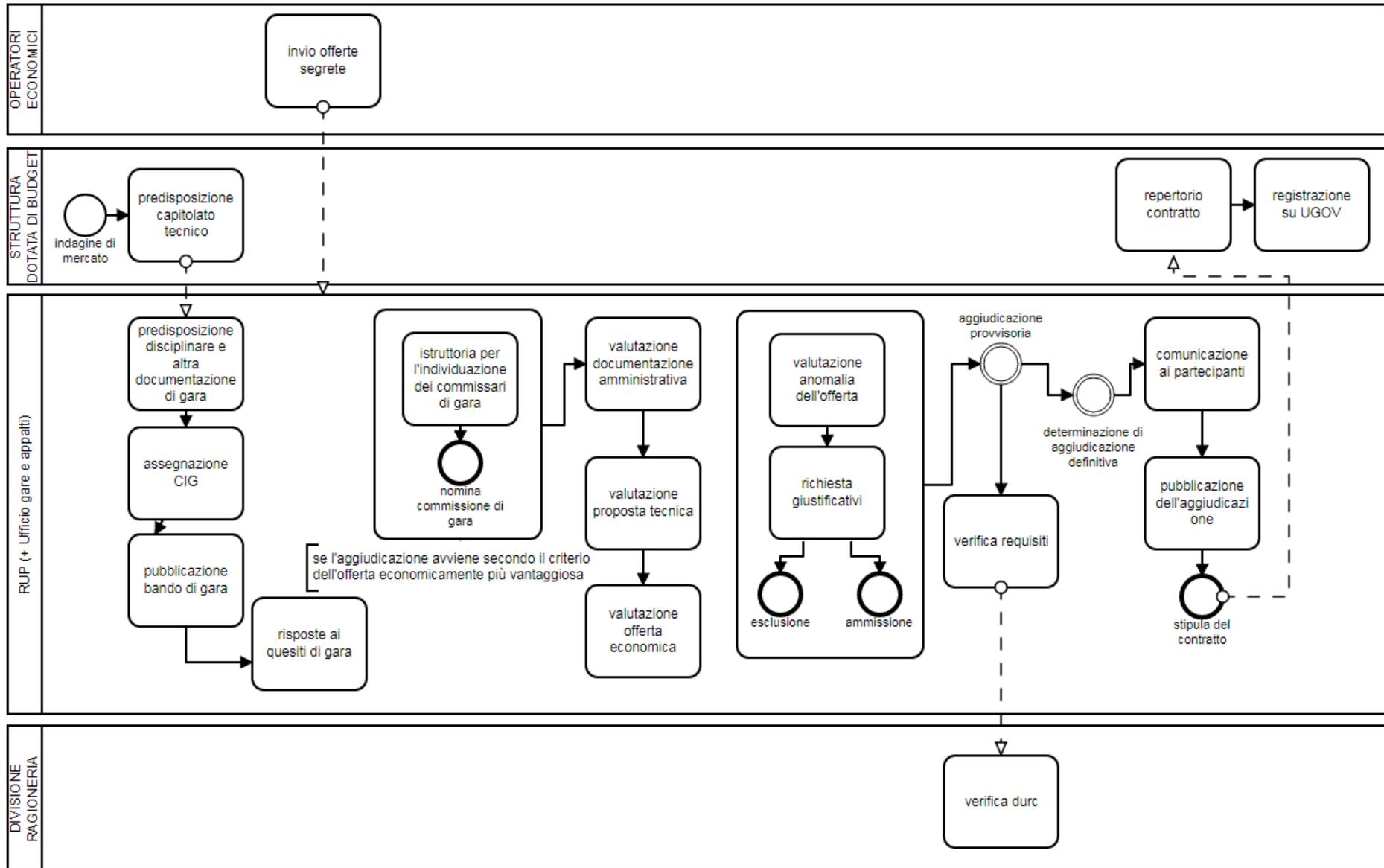
- a) procedura aperta;
- b) procedura negoziata
- c) affidamento diretto

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 € 221.000,00, oltre oneri fiscali, per esigenze che esulano dalla ricerca, dal trasferimento tecnologico e per acquisti informatici legati alla didattica 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").

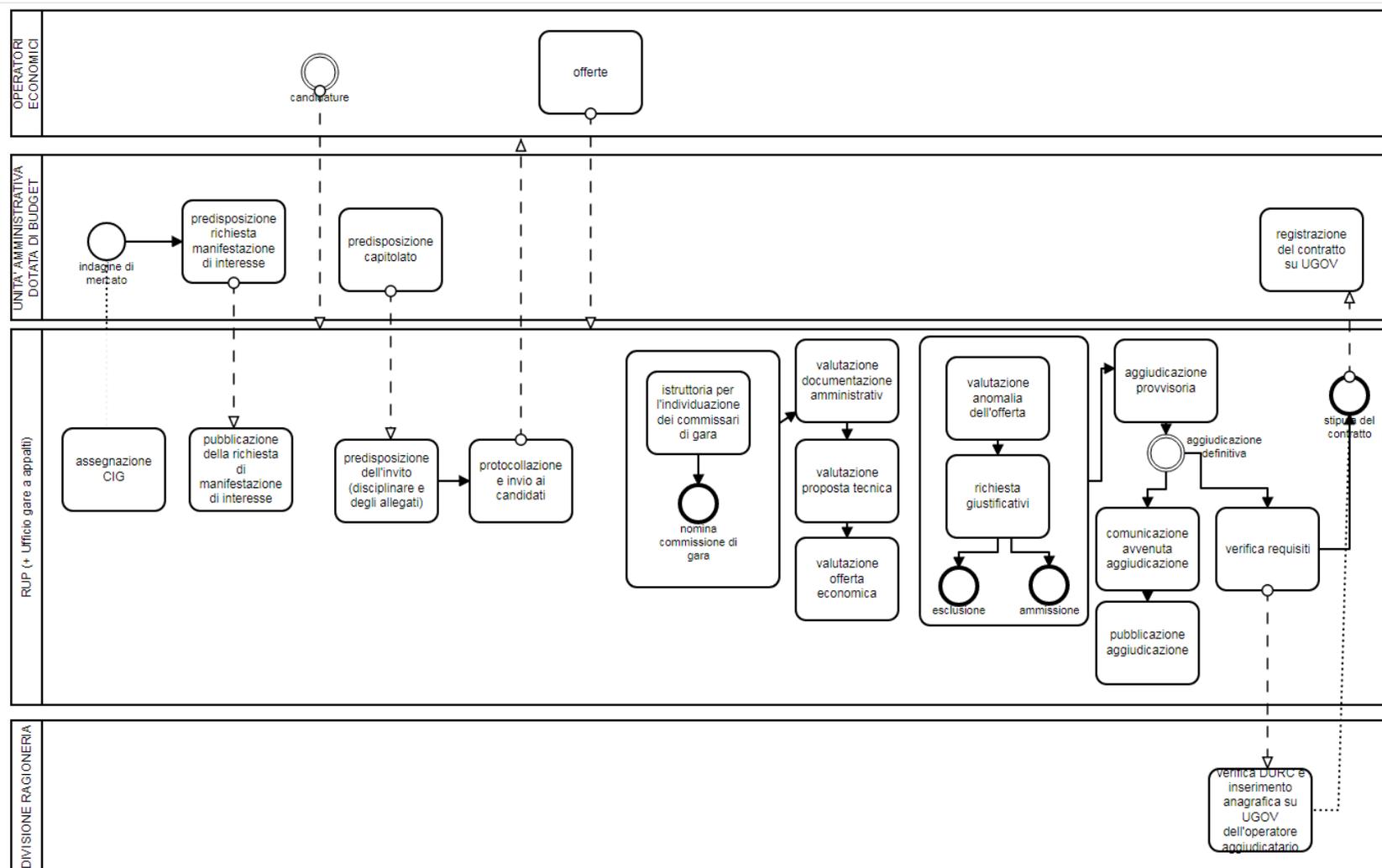
<sup>123</sup> Dal 1° gennaio 2024, in attuazione del Regolamento UE del 15 novembre 2023, n. 2495, la soglia di rilevanza europea è stata aggiornata a € 221.000,00, oltre oneri fiscali per i contratti pubblici relativi a servizi e forniture e a € 5.538.000,00 per le acquisizioni relative ai lavori e alle concessioni.



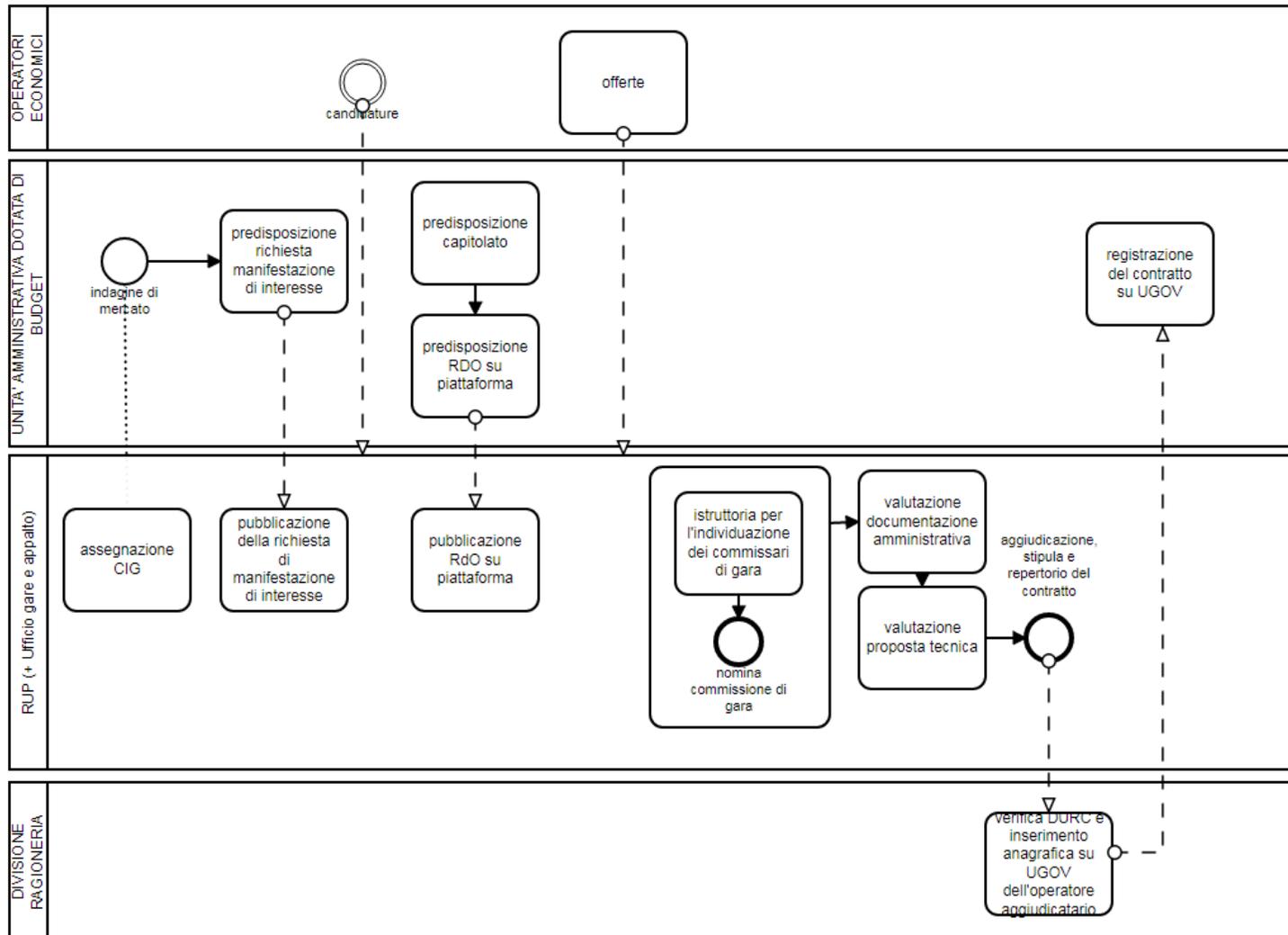
Procedura aperta



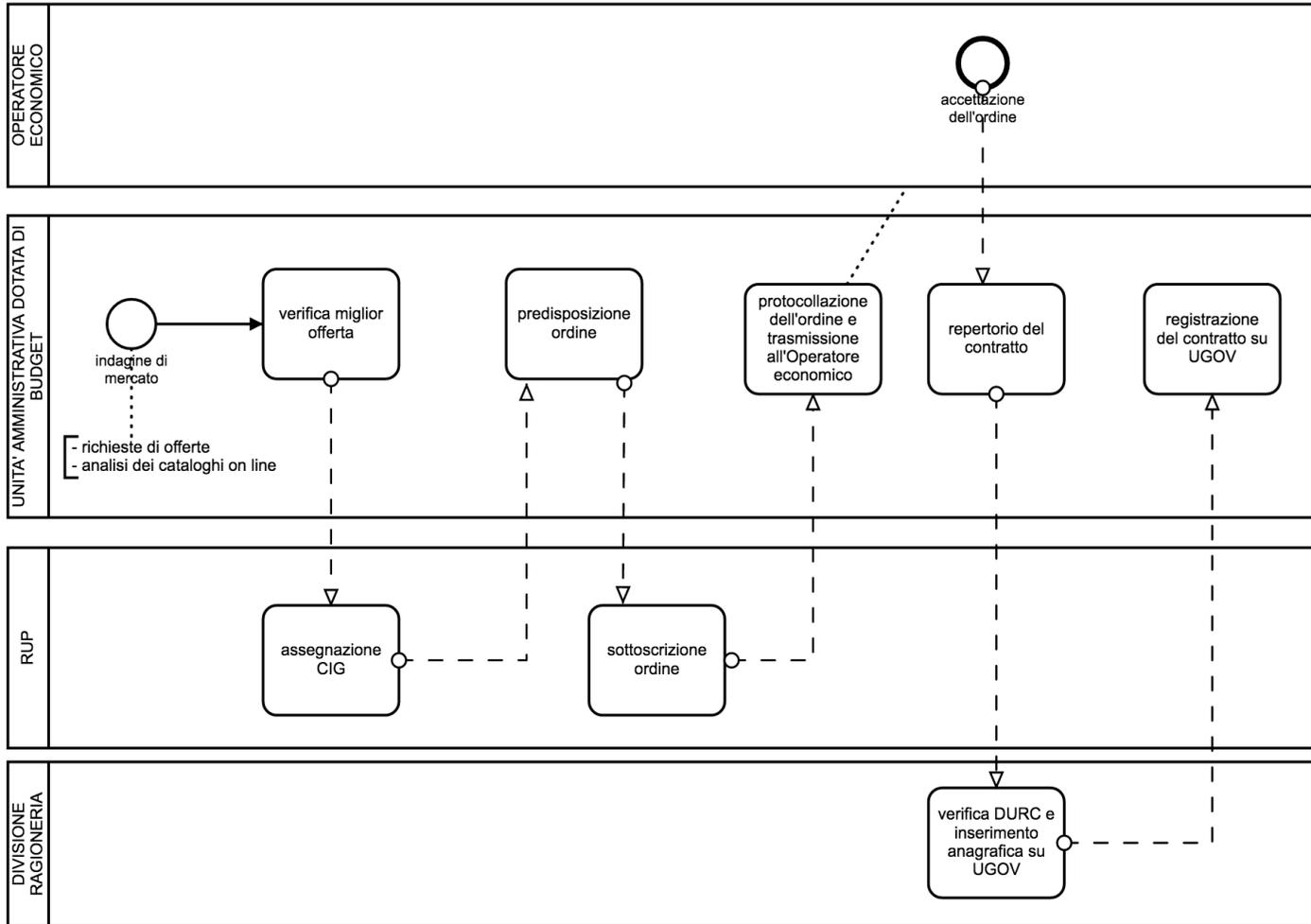
*Procedura negoziata tradizionale*



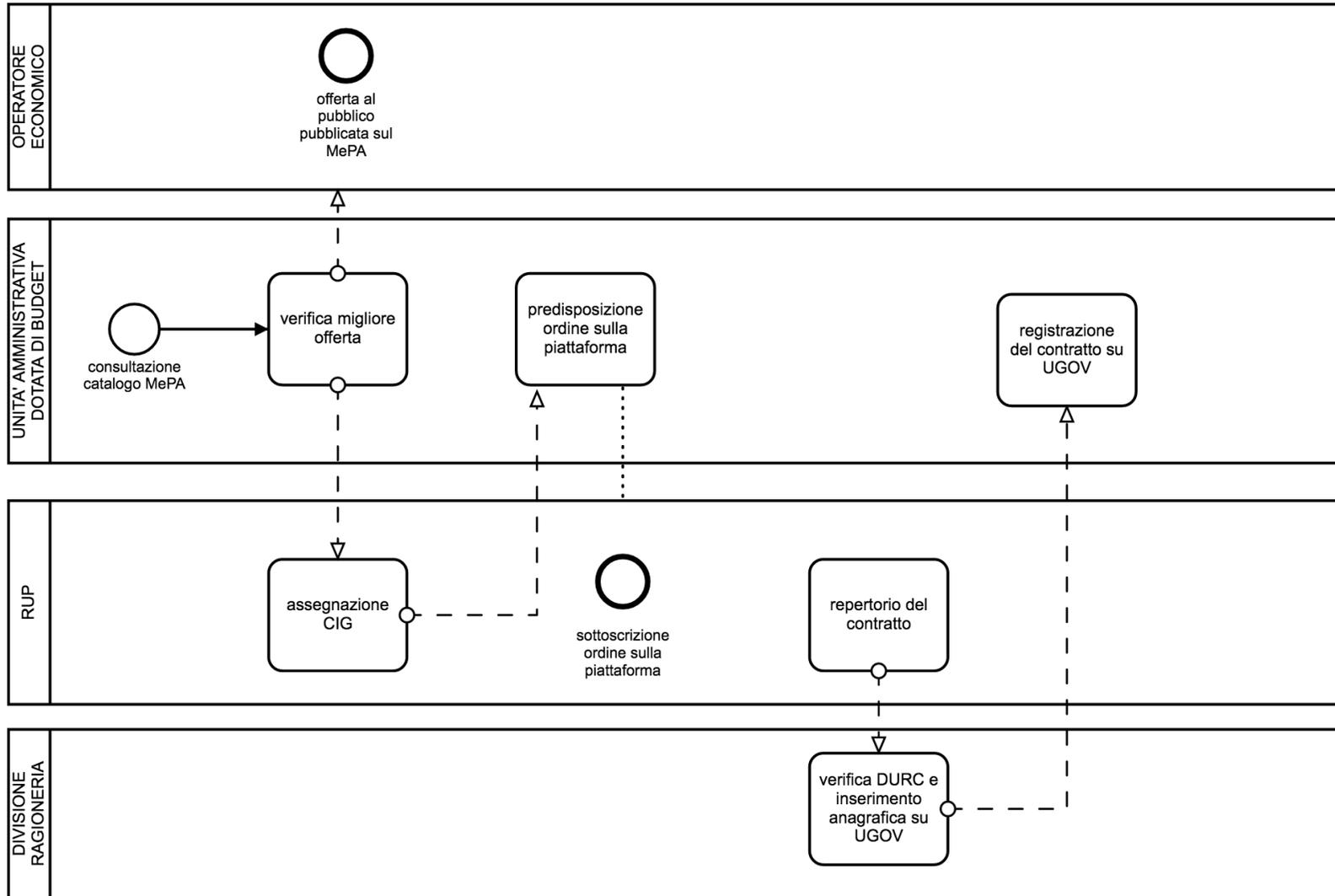
Procedura negoziata elettronica



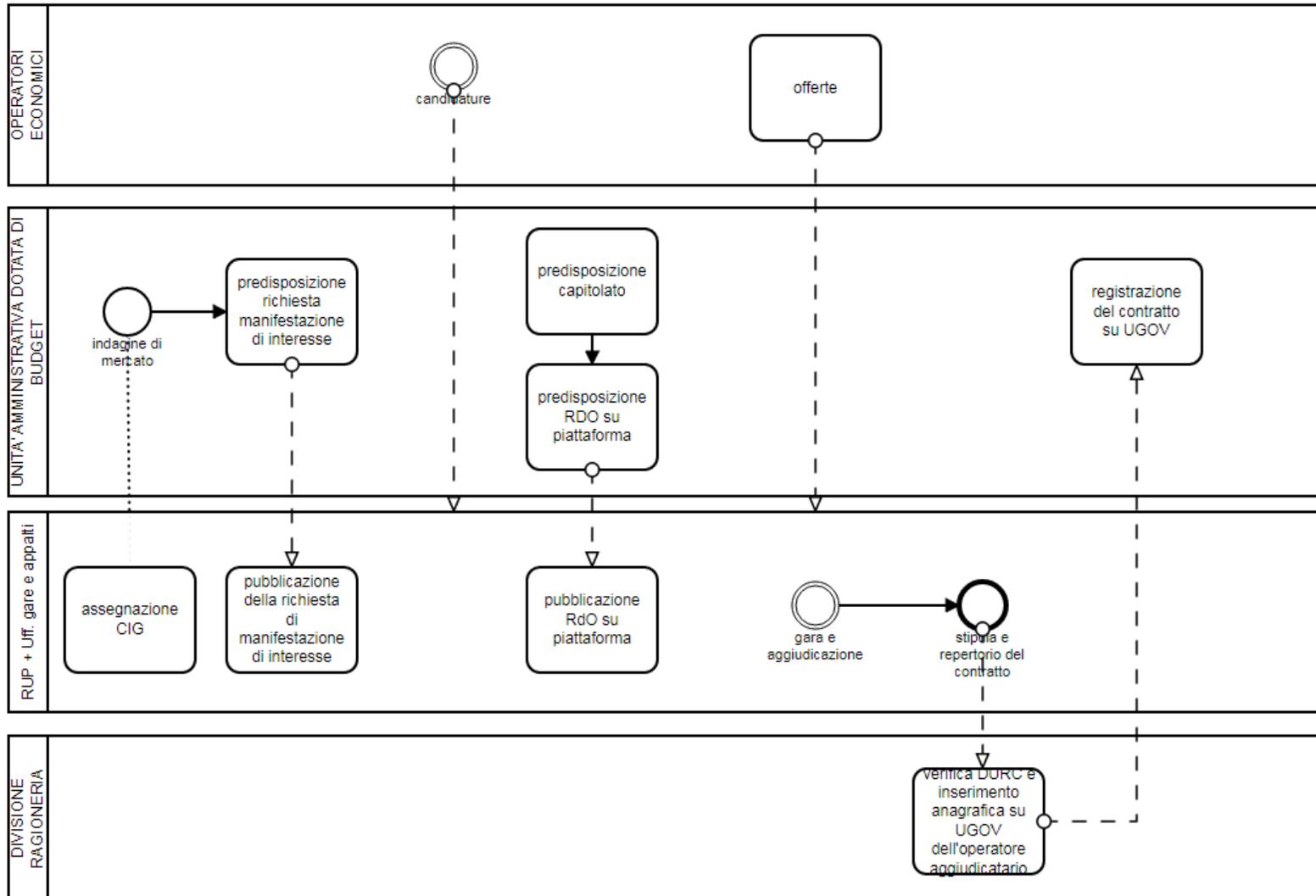
Affidamento diretto tradizionale



Affidamento diretto tramite mercato elettronico



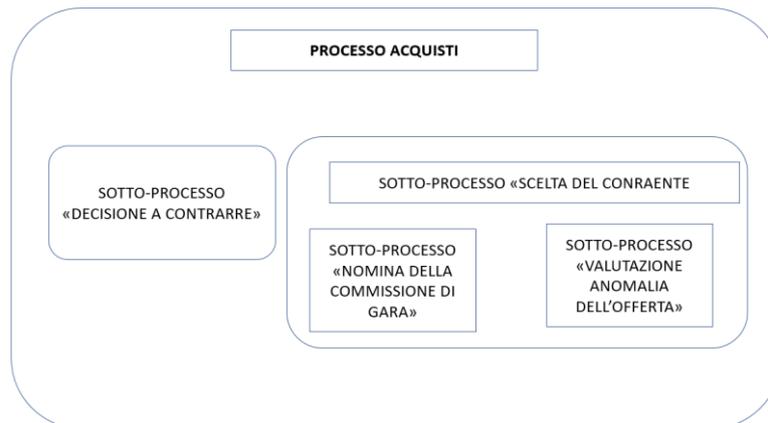
Richiesta di offerta sul mercato elettronico



## 5. Relazioni tra processi e sottoprocessi

Il processo relativo alle acquisizioni rientra tra quelli di “supporto” alle missioni principali dell’Università di Siena; la funzione del processo acquisti è infatti quella di soddisfare le esigenze di approvvigionamento dell’utenza interna all’Ateneo senese in modo che possa condurre le attività “primarie” dell’Università, ovvero le attività di didattica, di ricerca e di c.d. “terza missione”.

Nell’ambito di questo processo si inseriscono due sottoprocessi, quello dedicato alla “decisione 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 pubblicitica e sono funzionali per il raggiungimento dell’obiettivo generale del processo acquisti.

## 6. Input e output specifici

### Processo generale “acquisti”

*Input:* esigenza di acquisto

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

### Processo “decisione 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. 110 del d.lgs. 36/2023

*Output:* individuazione della migliore offerta risultata congrua

## 7. 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.

L'analisi del rischio consiste:

- nella identificazione per ogni attività che contraddistingue il processo acquisti 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.

Di seguito sono riportate le principali fasi del processo acquisti che sono oggetto di valutazione e l'individuazione degli eventi che devono essere scongiurati:

<b>FASI</b>	<b>MAGNITUDO</b>
Individuazione del contraente in caso di affidamento diretto	Prediligere un determinato Operatore economico
Individuazione del contraente in caso di affidamento diretto	Affidare a un Operatore economico non affidabile
Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti nelle procedure negoziate e aperte (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione molto specifici)	Favorire un determinato Operatore economico
Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti nelle procedure negoziate e aperte (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)	Gara deserta
Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa	Favorire un determinato Operatore economico
Sopralluoghi per la verifica degli ambienti di lavoro in cui dovranno essere svolti gli affidamenti	Cartelli
Nomina commissione di gara	Favorire un determinato Operatore economico
Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge	Favorire un determinato Operatore economico
Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto	Consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni

Al fine di individuare le probabilità di accadimento sono stati analizzati i dati relativi all'anno 2020, le cui evidenze sono riportate nella tabella seguente:

### VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Per ognuna delle sopra richiamate condotte sono state considerate le probabilità di accadimento (frequenza) e le conseguenze lesive dell’impatto sia interno all’Università che nella società (magnitudo) secondo la seguente scala di valori.

FREQUENZA	MAGNITUDO
1 – improbabile	1 – marginale
2 – poco probabile	2 – minore
3 – probabile	3 – soglia
4 – molto probabile	4 – serio
5 – altamente probabile	5 - superiore

Il valore del rischio è pertanto il risultato della moltiplicazione della frequenza per la magnitudo.

$$R = F \times M$$

Di seguito è riportata la matrice del rischio

FREQUENZA	5	10	15	20	25	 <p><b>Rischio alto</b></p> <p><b>Rischio medio</b></p> <p><b>Rischio basso</b></p>
	4	8	12	16	20	
	3	6	9	12	15	
	2	4	6	8	10	
	1	2	3	4	5	
	MAGNITUDO					

Al fine di individuare la probabilità di frequenza di accadimento dei fattori di rischio sono stati analizzati sia la letteratura di settore<sup>124</sup>, l’andamento giurisprudenziale in materia ed è stata compiuta un’analisi dei dati sui processi di acquisto dell’anno 2023 (per i quali alla data odierna è disponibile il bilancio consuntivo 2023), di cui di seguito si riporta un estratto:

<sup>124</sup> A titolo esemplificativo: F. Decarolis, A. Heimler “I contratti pubblici: derogare alle regole o insegnare il rispetto? – C. Giorgiantonio “Tutela della concorrenza e rispetto delle specificità territoriali negli appalti di lavori pubblici” – P. Pinotti “Appalti, e corruzione” – V. Giovanniello “L’affidamento dei lavori pubblici in Italia”

CASISTICA RELATIVA AGLI ANNI 2022 – 2023 - 2024

CASISTICA	FREQUENZA		
	2022	2023	2024
- favorire un operatore economico determinato in caso di affidamento diretto	A fronte di <b>1.245</b> fornitori dell'Università di Siena, escludendo i soggetti con cui sono stati stipulati accordi quadro, convenzioni, etc., nr. <b>51</b> operatori economici (hanno ottenuto più di 5 affidamenti dalle strutture universitarie <b>(4,09%)</b> )	A fronte di <b>1.318</b> fornitori dell'Università di Siena, escludendo i soggetti con cui sono stati stipulati accordi quadro, convenzioni, etc., nr. <b>98</b> operatori economici (hanno ottenuto più di 5 affidamenti dalle strutture universitarie <b>(7,44%)</b> )	A fronte di <b>1.164</b> fornitori dell'Università di Siena, escludendo i soggetti con cui sono stati stipulati accordi quadro, convenzioni, etc., nr. <b>86</b> operatori economici (hanno ottenuto più di 5 affidamenti dalle strutture universitarie <b>(7,39%)</b> )
- favorire un operatore economico determinato definendo ad hoc i requisiti di partecipazione alle procedure concorrenziali			
- uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per favorire un determinato operatore economico			
- affidamento a Operatore economico non affidabile	A fronte di <b>7.785</b> fatture emesse, è stata elevata un' <u>unica</u> contestazione sfociata nella riduzione del corrispettivo	A fronte di <b>8.351</b> fatture emesse, è stata elevata un' <u>unica</u> contestazione sfociata nella applicazione di una penale	A fronte di <b>6.480</b> fatture è stata applicata <u>1 penale</u> e sono state elevate <u>3 contestazioni</u>
- gare deserte	<b>nessuna</b>	<b>2</b> procedure aperte deserte	<b>2</b> procedure deserte
- utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge	A fronte di <b>6.549</b> affidamenti (in cui sono ricompresi anche le convenzioni, gli accordi quadro, etc.) sono state effettuate <b>33</b> procedure concorrenziali	A fronte di <b>7.026</b> affidamenti (in cui sono ricompresi anche le convenzioni, gli accordi quadro, etc.) sono state effettuate <b>22</b> procedure concorrenziali	A fronte di <b>5.451</b> affidamenti (in cui sono ricompresi anche le convenzioni, gli accordi quadro, etc.) sono state effettuate <b>55</b> procedure concorrenziali
Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto	1 variante (aula magna Scotte)	<b>1</b> variante (tetto del complesso di San Miniato)	<b>2</b> varianti (orto botanico – scala esterna complesso San Francesco)

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- in caso di affidamento diretto favorire un operatore economico determinato	- RUP - Titolare dei fondi	- incarico RUP solo ad amministrativi - - pubblicazione di tutte le determinazioni a contrarre - applicazione tassativa del principio di rotazione - dichiarazione assenza conflitti di interessi del RUP e del titolare dei fondi	5	2	10	medio	- aumentare il nr. di accordi quadro - aumentare le procedure concorrenziali - divieto di affidamento a spin-off di Ateneo - rispetto del principio di rotazione tenendo come riferimento temporale l'anno solare per la medesima categoria merceologica (ad un medesimo OE non possono essere affidati nel corso di un anno, pur alternando, contratti per la medesima categoria merceologica complessivamente di valore superiore a € 5.000,00)

Frequenza: nel corso dell'anno 2023 sono stati attivati contratti con 1.318 operatori economici. Di questi nr. 614 (= **46,58%**) hanno ottenuto più di 2 affidamenti. Nel corso dell'anno 2024 sono stati attivati contratti con 1.164 operatori economici, di cui nr. 533 (= **45,79%**) hanno ottenuto più di 2 affidamenti

Magnitudo: non sono arrivate segnalazioni, ma le conseguenze ipotizzate sono comunque possibili

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici specifici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa	- RUP - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento - Titolare dei fondi	- motivare nella determinazione a contrarre e nel disciplinare di gara le motivazioni dei requisiti richiesti - dichiarazione assenza conflitti di interessi del RUP e del titolare dei fondi - vigilanza da parte del RUP/RPFA sui requisiti	3	2	6	basso	- attenersi <u>strettamente</u> ai limiti previsti ex lege sulle richieste dei requisiti

Frequenza: nel corso dell'anno 2023 sono state espletate nr. 22 procedure di gara concorrenziale, mentre nel 2024 ne sono state condotte nr. 41

**Magnitudo:** nel corso dell'anno 2023 non sono arrivate segnalazioni; nel corso del 2024 su insistenza del RUP e del Responsabile del Procedimento della fase di affidamento sono state modificati i requisiti di partecipazione in una procedura per renderla più partecipata

Si evidenzia che il grado di rischio si è abbassato rispetto allo scorso anno perché le misure di prevenzione poste in essere sono risultate efficaci

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- sopralluoghi per la verifica degli ambienti di lavoro in cui dovranno essere svolti gli affidamenti con rischio di creazioni di "cartelli"	- RUP - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento	- fissare i sopralluoghi individuali in modo che i concorrenti non abbiano la possibilità di incontro durante tale fase	1	1	1	Basso	

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 sono state espletate nr. 5 procedure che hanno previsto il sopralluogo (Pionta, San Francesco, Mattioli, Orto Botanico e Portineria); nel 2024 nr. 1 procedura ha previsto il sopralluogo (Direzione dei lavori e coordinamento per la sicurezza e collaudo per la realizzazione del complesso didattico Le Scotte)

**Magnitudo:** nel corso degli anni 2023 e 2024 non vi è stata evidenza di contatto tra gli operatori economici durante i sopralluoghi, anche grazie alle misure di prevenzione adottate e scrupolosamente attuate

Si evidenzia che il grado di rischio si è abbassato rispetto allo scorso anno perché le misure di prevenzione poste in essere sono risultate efficaci

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa;	- RUP - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento - Titolare dei fondi	- incarico RUP solo ad amministrativi - dichiarazione sull'infungibilità sottoscritta dal titolare dei fondi - pubblicazione di un avviso a livello nazionale ed europeo per verificare l'effettività della infungibilità - dichiarazione assenza conflitti di interessi del RUP e del titolare dei fondi	4	3	12	medio	- rafforzare la formazione sui contratti pubblici anche per il titolare dei fondi - divieto di affidamento a spin-off di Ateneo

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 sono state affidate per infungibilità nr. 7 commesse. Nel 2024 sono state affidate per infungibilità nr. 2 commesse **Magnitudo:** nel corso dell'anno 2024 è stata presentata una dichiarazione di presenza di prodotti equivalenti, a seguito della quale è stata espletata una procedura aperta. Si evidenzia che il grado di rischio si è innalzato perché, grazie ai finanziamenti per i progetti a valere sulle risorse PNRR e ai dipartimenti di eccellenza, le procedure di acquisto sono aumentate e risultano più frequenti richieste di acquisto per "infungibilità".

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa;	- RUP - Titolare dei fondi - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento	- pubblicare nel bando e nel disciplinare di gara i criteri e i sotto-criteri di valutazione e le modalità di espressione del giudizio dei componenti della commissione aggiudicatrice	3	1	3	Basso	

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 sono state espletate nr. 18 procedure di gara aggiudicate secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa; nel 2024 nr. 11 procedure di gara aggiudicate secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa

**Magnitudo:** nel corso degli anni 2023 e 2024 non sono arrivati ricorsi o segnalazioni, ma le conseguenze ipotizzate sono comunque possibili

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- irregolare composizione della commissione di giudicatrice finalizzata a favorire un determinato operatore economico	- RUP - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento	- nomina dei componenti della commissione solo successivamente al termine della scadenza per la presentazione dell'offerta - invio dei dati dei candidati che si sono presentati ai commissari così da far dichiarare loro l'assenza di	3	3	9	Medio	- nomina dei componenti della commissione a soggetti che non ricoprono ruoli politici nell'Università di Siena ( Rettore, Delegati del Rettore,

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
		conflitti di interesse con cognizione di causa					componenti del Senato Accademico e del CDA, Direttori dei dipartimenti)

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 sono state espletate nr. 18 procedure di gara che hanno previsto la nomina della commissione aggiudicatrice; nel 2024 sono state espletate nr. 11 procedure di gara che hanno previsto la nomina della commissione aggiudicatrice

**Magnitudo:** nel corso dell'anno 2023 e 2024 non sono arrivati ricorsi o segnalazioni, ma le conseguenze ipotizzate sono comunque possibili.

Si evidenzia che il grado di rischio si è innalzato perché, grazie ai finanziamenti per i progetti a valere sulle risorse PNRR e ai dipartimenti di eccellenza, le procedure di acquisto sono aumentate e risultano più frequenti.

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- 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;	RUP dell'area edilizia	- richiedere autorizzazione alla variante validata dal Direttore generale o dal CDA (a seconda del valore) su relazione motivata del RUP - scegliere criteri di scelta del contraente in modo oculato così da incoraggiare eccessivi ribassi	3	4	12	Medio	- selezione rigorosa dei progettisti e dei direttori dei lavori - controllo puntuale dell'esecuzione

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 è stata ammessa 1 variante, mentre nel corso dell'anno 2024 le varianti sono ammesse sono state 2. Considerato che la progettazione si è conclusa per quasi tutti i cantieri, è precauzionale prevedere una frequenza "probabile" per la richiesta di varianti da parte degli appaltatori.

**Magnitudo:** varianti onerose possono neutralizzare il ribasso di gara o addirittura aumentare il costo complessivo dell'intervento, con possibile incremento dei costi, anche non coperti dal quadro economico.

Considerato il ridotto numero di varianti registrato, il grado di rischio si riduce a "medio".

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- ricorso contro aggiudicazione	- RUP - Commissione - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento	- massima trasparenza di tutte le fasi delle procedure di gara con puntuale motivazione dei provvedimenti assunti - disponibilità reciproca per i 5 primi classificati delle offerte e disponibili a tutti gli interessati gli presentate	2	3	6	Basso	- Esplicitare i voti di tutti i commissari, anonimizzandoli

Frequenza: nel corso degli anni 2023 e 2024 non sono stati presentati ricorsi.

Magnitudo: considerata la possibilità dell'accoglimento del ricorso, è prevedibile che – stante la perizia con cui vengono espletate le procedure di gara – non consegua la condanna alle spese legali della controparte

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- perdita o compromissione dei dati degli Operatori economici trattati per le procedure di acquisto	- RUP - Titolare dei fondi - Responsabile Procedimento Fase di Affidamento - Rettore - Data Protection Officer	- utilizzare sistemi informativi con password di protezione forti - modulistica con previsione dei soli dati essenziali	3	4	12	medio	- distruzione dei dati non più utili

Frequenza: nel corso degli anni 2023 e 2024 si sono verificati 2 episodi di data-breach: uno in una struttura diversa da quella che contratti pubblici; l'altro è stato di interesse generale ma i dati relativi ai contratti non risultano essere stati esfiltrati.

**Magnitudo:** per il caso occorso nell'anno 2023, è stata paventata dal soggetto che ha lamentato la lesione dei propri dati, la richiesta di risarcimento del danno, poi mai formalizzata. Per tale fattispecie l'Autorità competente (Granate per la protezione dei dati personali) ha disposto l'archiviazione della violazione (DDM/082024). Per il caso occorso nell'anno 2024 la notifica della violazione è ancora in stato di valutazione da parte dell'Autorità competente. In caso di responsabilità sono ipotizzabili richieste di risarcimento del danno e sanzioni amministrative.

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
- Malfunzionamento della piattaforma elettronica usata per le procedure di gara	- RUP - Ufficio gare e appalti	- uso di piattaforma telematica certificata e gestita da operatore esterno - pronta segnalazione al gestore della piattaforma ogni minimo malfunzionamento	2	2	4	basso	

**Frequenza:** nel corso degli anni 2023 e 2024 non si sono verificati malfunzionamenti

**Magnitudo:** in caso di malfunzionamento è prevedibile ripetere la procedura con tempi di conclusione del procedimento più lunghi del previsto

Considerata la certificazione AGID ottenuta dalla piattaforma di negoziazione telematica (U-BUY) il grado di rischio si riduce a "basso".

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
Infortunio / malattia / assenza del personale dell'Ufficio gare e appalti	- Ufficio gare e appalti	- programmazione ferie	2	3	6	basso	aumentare il supporto all'ufficio gare e appalti

**Frequenza:** nel corso degli anni 2023 e 2024 l'assenza contemporanea degli addetti all'ufficio gare e appalti si è verificata solo in caso di chiusura delle strutture di ateneo e la programmazione delle ferie scongiura una simile circostanza; tuttavia possono verificarsi assenze per malattia che non sono programmabili

**Magnitudo:** in caso di assenza in contemporanea possono essere compromesse delle scadenze importanti per l'ateneo

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
Impossibilità di accedere agli ambienti di lavoro (pandemia, incendio, terremoto, etc.)	- RUP - Ufficio gare e appalti	- lavoro agile	3	1	5	basso	

**Frequenza:** nel corso dell'anno 2023 non sono occorsi episodi che abbiano impedito l'accesso alle strutture universitarie, mentre nel 2024 a causa di una intensa precipitazione che ha interessato la città di Siena il 17 ottobre, le strutture universitarie sono rimaste chiuse per esigenza di sicurezza pubblica il giorno successivo; inoltre la recente esperienza pandemica porta a considerare questa evenienza con probabilità

**Magnitudo:** in caso di mancato accesso alle strutture universitarie, avendo digitalizzato tutte le procedure relative agli acquisti, le stesse possono essere espletate da remoto.

\*\*\*\*\*

Nel corso degli anni 2023 e 2024 l'Università di Siena ha inoltre bandito nr. 8 bandi a cascata nell'ambito dei progetti PNRR:

- 4 bandi a cascata, articolati in 15 linee di ricerca per il Centro Nazionale Agritech – Spoke 9, con assegnazione di 18 agevolazioni;
- 1 bando a cascata articolato in 16 linee di ricerca per il Tuscany Health Ecosystem – Spoke 6, con assegnazione di 9 agevolazioni;
- 1 bando a cascata articolato in 10 linee di ricerca per il Tuscany Health Ecosystem – Spoke 7, con assegnazione di 7 agevolazioni;
- 1 bando a cascata articolato in 3 linee di ricerca per il Centro Nazionale RNA & Gene Therapy – Spoke 5, con assegnazione di 3 agevolazioni;
- 1 bando a cascata articolato in 5 linee di ricerca per il National Biodiversity Future Center – Spoke 3, con assegnazione di 16 agevolazioni.

Per le valutazioni dei progetti presentati sono state nominate nr. 14 commissioni di valutazione.

Gli atti d'obbligo conseguenti alle agevolazioni sono stati nr. 53.

Pur non trattandosi di procedure tese ad acquisizioni ma di trasferimenti di attività di ricerca, le procedure sono state condotte con le medesime modalità impiegate nella gestione delle procedure di gara di appalto, con aggiudicazione secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

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

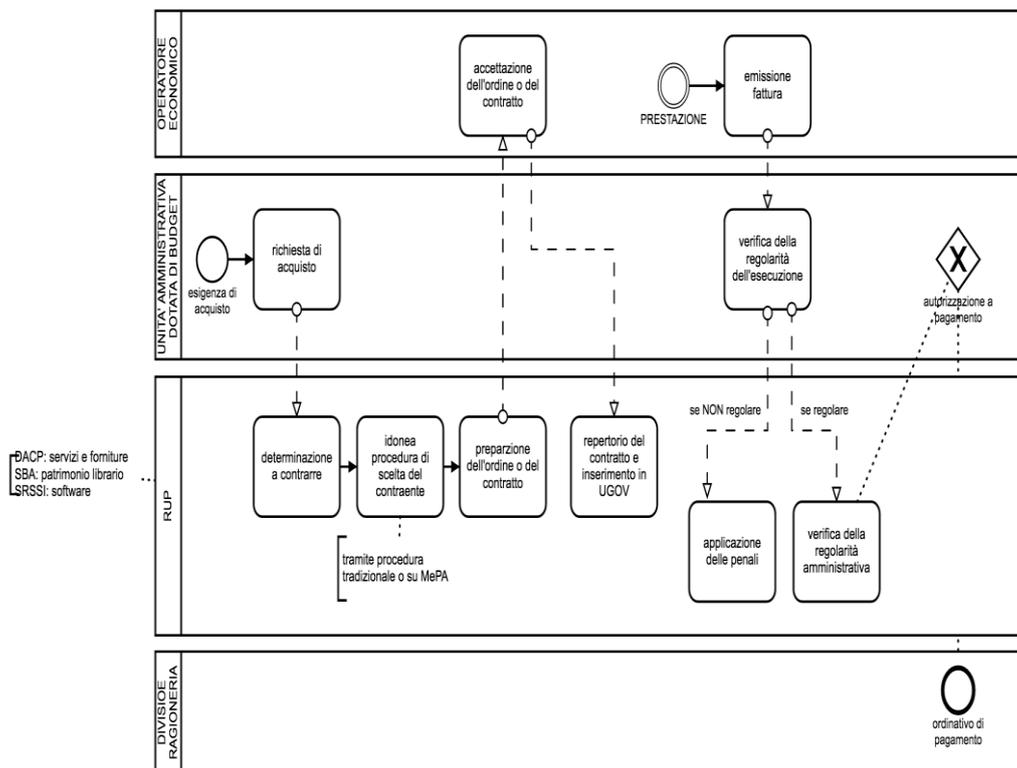
### 8.1 – Acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale - intermedie

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 “decisione 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 progetto o al Direttore Generale. 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:

### Acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale



## 8.2 - 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 2023<sup>125</sup> (per un valore complessivo di € 22.486.271,26, oltre oneri fiscali) secondo 93 voci individuate tra le categorie merceologiche definite nell'ambito del CPV - vocabolario unico degli acquisti europeo. Da tale riclassificazione emerge con evidenza come per quasi tutte le categorie merceologiche vengano duplicate le procedure di acquisto da parte dei 20 "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 di prodotti informatici da cui emerge come le diverse strutture acquistino gli stessi beni dai medesimi fornitori:

<b>VITA BYTE - Soluzioni Informatiche di Tanzi Emilio &amp; C. Snc</b>	<b>ORDINI</b>	<b>IMPORTO</b>
Centro di Geotecnologie	2	2.136,00 €
Sistema Museale Universitario Senese (SIMUS)	2	4.668,00 €
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	30	27.172,47 €
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	8	7.081,90 €
Dipartimento di Economia Politica e Statistica	5	10.184,00 €
Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	2	213,00 €
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	9	12.045,00 €
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	6	1.828,92 €
Dipartimento di Scienze della Vita	6	3.965,00 €
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	8	14.537,00 €
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	51	59.082,95 €
Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali	2	2.783,00 €
Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	1	944,00 €
Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali	28	16.893,52 €
Divisione Appalti Convenzioni e Patrimonio	1	24.324,00 €
Museo Nazionale dell'Antartide "Felice Ippolito"	1	1.080,00 €
Presidio San Miniato	1	26.758,00 €
<b>Totale</b>	<b>163</b>	<b>215.696,76 €</b>

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. La proposta di centralizzazione riguarda la creazione di presidi di specializzazione almeno per poli (considerato che nonostante le numerose proposte,

<sup>125</sup> Al momento della redazione del presente documento sono certi esclusivamente i dati riferibili all'anno 2023 a fronte dell'approvazione del bilancio consuntivo avvenuta nell'aprile 2024.

non è mai stato possibile centralizzare completamente il processo di scelta del contraente) 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 (€ 3.384,29), 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 "loro datore di lavoro" di un amministrativo universitario – cat. D1, impiegato a tempo pieno, che equivale a € 27,43/h.

Tale dato è stato ottenuto facendo riferimento alle tabelle ministeriali a cui si fa riferimento ai fini della rendicontazione.

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	€ 235,00	3 giorni
affidamento diretto "a catalogo"	€ 215,00	1 giorno
RdO da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso	€ 370,00	10 giorni
procedura negoziata preceduta da richiesta di manifestazione di interesse da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso	€ 1.800,00	56 giorni
procedura negoziata preceduta da richiesta di manifestazione di interesse da aggiudicare secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa	€ 2.200,00	79 giorni
procedura aperta da aggiudicare secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa	€ 1.842,39	90 giorni
adesione a un accordo quadro	€ 84,00	2:30 ore

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)	11 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
	7 RDO
	oppure
2 procedure negoziate al prezzo più basso	

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*.

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 una categoria merceologica di importo superiore alla soglia di rilevanza comunitaria con l’indicazione dei costi e dei tempi necessari per il numero di ordini effettuati nell’anno 2023.

79342320-2: servizi tecnici per eventi: 27 ordini per un totale di € 120.895,34 (media € 4.477,60)			
<b>Sourcing accentrato e aggregato (procedura negoziata aperta + adesioni)</b>		<b>Sourcing decentrato e frazionato (affidamenti diretti)</b>	
Costi	Tempi	Costi	Tempi
€ 4.110,39	17 giorni	€ 6.345,00	81 giorni

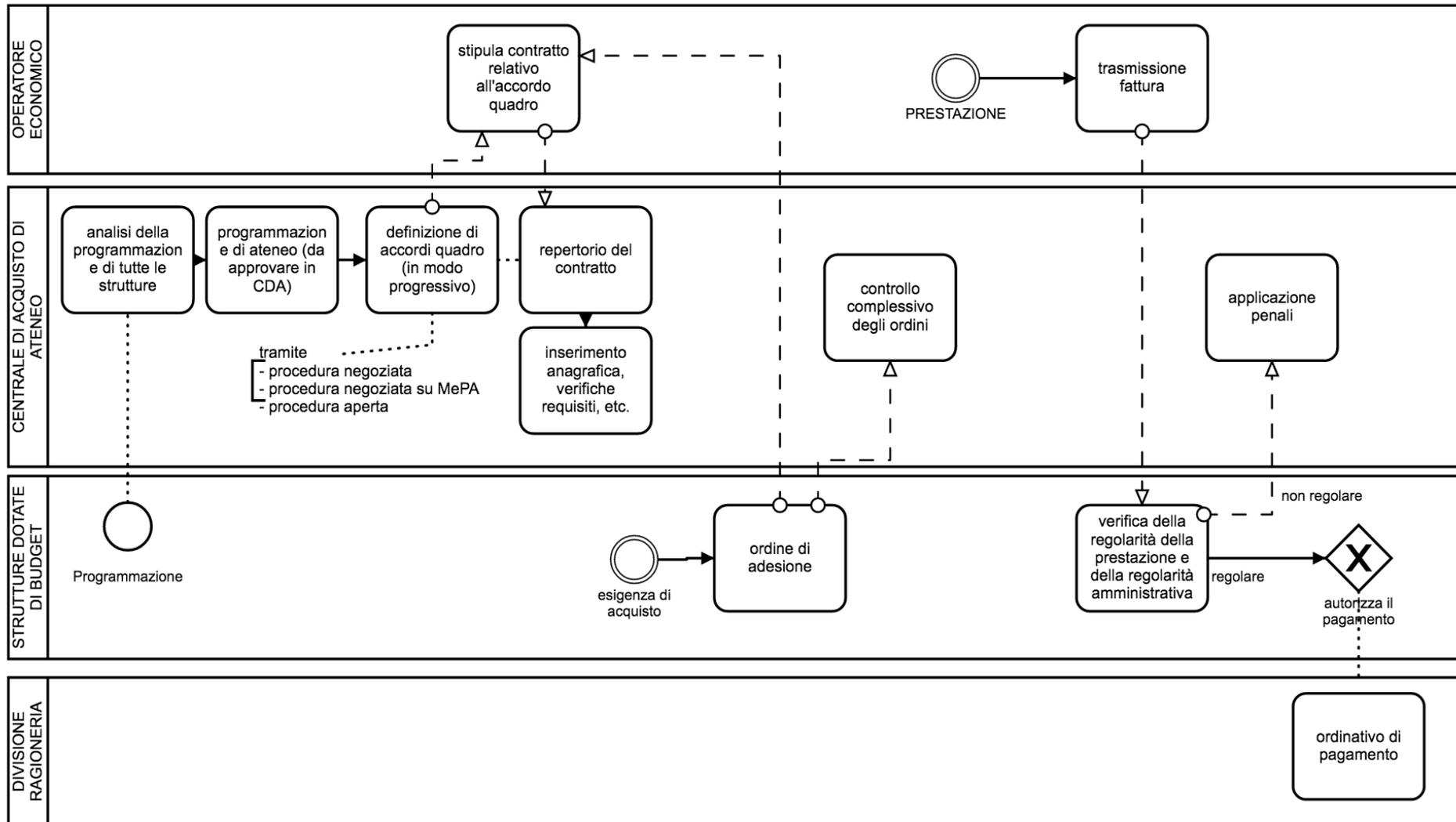
Una strutturazione centralizzata della fase del *sourcing* come quella prospettata manterrebbe comunque il decentramento, e quindi l’autonomia, a livello di struttura sia della fase di programmazione che di quella relativa alla gestione esecutiva del contratto; inoltre, aggregando la domanda, la procedura 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. 15, co. 6 del d.lgs. 36/2023), 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:

Acquisizioni tramite a definizione di accordi quadro



## 9. 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	<b>STRENGTHS</b> PUNTI DI FORZA	<b>WEAKNESSES</b> PUNTI DI DEBOLEZZA
	a regime - 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.	- 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.
ESTERNI	<b>OPPORTUNITIES</b> OPPORTUNITÀ	<b>TREATS</b> MINACCE
	a regime - aggregazione della domanda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• maggiore potere contrattuale;</li> <li>• economie di scala;</li> <li>• condizioni uguali per tutte le strutture dell'Ateneo;</li> </ul> - maggiori controlli ai fini dell'anticorruzione.	- 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.

### ➤ 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, 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 2023**

Cat. merceologica – CPV	€ totale per CPV	n. ordini	media per CPV
09123000-7: gas	497.220,60 €	305	1.630,23 €
09324000-6: teleriscaldamento	220.988,32 €	6	36.831,39 €
15700000-5: mangimi per bestiame	9.478,49 €	4	2.369,62 €
15800000-6: prodotti alimentari vari	7.902,04 €	28	282,22 €
18420000-9: accessori di vestiario	27.949,62 €	14	1.996,40 €
18512200-3: medaglie	4.762,30 €	2	2.381,15 €
22100000-1: materiale bibliografico	755.043,34 €	175	4.314,53 €
22200000-5: quotidiani	15.081,48 €	25	603,26 €
24000000-4: sostanze chimiche	2.016.239,25 €	1079	1.868,62 €
24110000-8: gas industriali	184.198,02 €	111	1.659,44 €
30121100-4: fotocopiatrici	154.020,95 €	260	592,39 €
30125100-2: cartucce toner	36.597,45 €	111	329,71 €
30163100-0: carburante	25.674,47 €	24	1.069,77 €
30192000-1: materiale di consumo generico	96.612,75 €	86	1.123,40 €
30192700-8: cancelleria	52.397,95 €	120	436,65 €
30197642-8: carta per fotocopie	3.030,45 €	6	505,08 €
30199770-8: buoni pasto	254.986,18 €	6	42.497,70 €
30200000-1: apparecchiature informatiche e forniture	781.573,10 €	756	1.033,83 €
30213000-5: personal computer	167.264,70 €	122	1.371,02 €
31000000-6: macchine e apparecchi, attrezzature e articoli di consumo elettrici	105.229,43 €	154	683,31 €
31400000-0 accumulatori, pile e batterie primarie	3.991,57 €	21	190,07 €
32000000-3: attrezzature per radiodiffusione, televisione, comunicazione, telecomunicazione e affini	38.604,02 €	15	2.573,60 €
32520000-4: apparecchiature e cavi per telecomunicazioni	9.904,62 €	10	990,46 €
33141623-3: cassette di pronto soccorso	1.286,08 €	5	257,22 €
33790000-4: materiale di laboratorio	764.218,99 €	532	1.436,50 €
34110000-1: autovetture per trasporto passeggeri	94.528,14 €	10	9.452,81 €
34430000-0: biciclette	19.800,00 €	12	1.650,00 €
35000000-4: attrezzature di sicurezza, antincendio, per la polizia e di difesa	329.622,56 €	9	36.624,73 €
35112100-3: manichini per le esercitazioni	90.957,20 €	6	15.159,53 €
35113400-3: indumenti protettivi e di sicurezza	6.615,66 €	9	735,07 €
38000000-5: attrezzature da laboratorio, ottiche e di precisione	3.805.885,77 €	290	13.123,74 €
38652120-7: videoproiettori	471,00 €	1	471,00 €
39150000-8: arredi e attrezzature varie	105.170,61 €	132	796,75 €
39294100-0: prodotti per informazione e promozione	154.294,11 €	85	1.815,22 €
42500000-1: apparecchiature di raffreddamento e ventilazione	20.325,20 €	11	1.847,75 €
44316000-8: ferramenta	50.899,51 €	46	1.106,51 €
45262522-6: manutenzione immobiliare	6.004.241,26 €	83	72.340,26 €
48610000-7: sistemi di base dati	78.740,25 €	33	2.386,07 €

Cat. merceologica – CPV	€ totale per CPV	n. ordini	media per CPV
48820000-2: server	29.736,91 €	9	3.304,10 €
48900000-7: pacchetti software e sistemi informatici vari	1.664.830,43 €	192	8.670,99 €
50112000-3: servizi di riparazione e manutenzione di automobili	15.914,59 €	39	408,07 €
50330000-7 servizi di manutenzione e di attrezzature	153.500,60 €	36	4.263,91 €
50340000-0: servizi di manutenzione di attrezzature di laboratorio	361.150,67 €	117	3.086,76 €
50750000-7: servizi manutenzione ascensori	65.989,30 €	24	2.749,55 €
51310000-8: servizi di installazione di apparecchiature radio, televisive, audio e video	34.588,20 €	12	2.882,35 €
55100000-1: servizi alberghieri	217.109,61 €	298	728,56 €
55130000-0: altri servizi alberghieri	162.355,48 €	67	2.423,22 €
55300000-3: servizi di ristorazione e di distribuzione pasti	79.076,26 €	292	270,81 €
55520000-1: servizi di catering	152.730,68 €	121	1.262,24 €
60000000-8: servizi di trasporto	56.265,98 €	19	2.961,37 €
60170000-0: noleggio di veicoli	20.012,06 €	36	555,89 €
63510000-7: servizi di agenzie di viaggi e servizi affini	118.968,05 €	41	2.901,66 €
63712210-8: servizi di pedaggio	1.017,88 €	32	31,81 €
64110000-0: servizi postali	10.082,23 €	14	720,16 €
64120000-3: servizi di corriere	68.373,07 €	145	471,54 €
64212000-5: servizi di telefonia	272.359,28 €	108	2.521,85 €
65100000-4: erogazione di acqua e servizi connessi	255.077,80 €	195	1.308,09 €
65300000-6: erogazione di energia elettrica e servizi connessi	1.111.557,64 €	299	3.717,58 €
71241000-9: studi di fattibilità, servizi di consulenza, analisi	739.924,40 €	77	9.609,41 €
71356200-0: servizi di assistenza tecnica	33.570,62 €	34	987,37 €
71621000-0: servizi di analisi	60.500,16 €	6	10.083,36 €
71900000-7: servizi di laboratorio	586.533,93 €	83	7.066,67 €
72253100-4: servizi di assistenza informatica	129.534,26 €	59	2.195,50 €
72315000-6: Servizi di gestione e supporto di reti di trasmissione dati	2.958,80 €	5	591,76 €
72413000-8: servizi di progettazione di siti per il world wide web (WWW)	13.659,75 €	14	975,70 €
77310000-6: servizi di piantagione e manutenzione di zone verdi	142.670,14 €	19	7.508,95 €
79100000-5: servizi giuridici	86.068,88 €	60	1.434,48 €
79132000-8: servizi di certificazione	111.627,30 €	24	4.651,14 €
79340000-9: servizi pubblicitari	142.021,93 €	80	1.775,27 €
79342320-2: servizi tecnici per eventi	120.895,34 €	27	4.477,61 €
79530000-8: servizi di traduzione	3.799,29 €	6	633,21 €
79632000-3: servizi di formazione del personale	147.900,07 €	59	2.506,78 €
79800000-2: servizi di stampa e affini	56.304,99 €	61	923,03 €
79952000-2: servizi di organizzazione di eventi	170.086,77 €	67	2.538,61 €
79960000-1: servizi fotografici e ausiliari	3.700,00 €	2	1.850,00 €
79970000-4: servizi di editoria	357.415,92 €	191	1.871,29 €
85000000-9: servizi sanitari e di assistenza sociale	113.924,58 €	50	2.278,49 €
90510000-5: trattamento e smaltimento dei rifiuti	129.006,20 €	19	6.789,80 €
90911000-6: servizi di pulizia di alloggi, edifici e finestre	1.658.932,96 €	59	28.117,51 €

<b>Cat. merceologica – CPV</b>	<b>€ totale per CPV</b>	<b>n. ordini</b>	<b>media per CPV</b>
92111000-2: servizi di produzione di film e video	2.165,00 €	3	721,67 €
92312200-3: servizi prestati da autori, compositori, scultori, attori e altri artisti singoli	42.346,29 €	40	1.058,66 €
98310000-9: servizio di lavanderia	395,90 €	2	197,95 €
98341120-2: servizi di portierato	946.352,27 €	339	2.791,60 €
98341140-8: servizi di vigilanza di edifici	20.709,24 €	58	357,06 €
98392000-7: servizi di trasloco	84.126,61 €	14	6.009,04 €
98395000-8: servizi di fabbro	117.451,30 €	12	9.787,61 €
adesione a fondazioni, consorzi, etc.	77.156,70 €	25	3.086,27 €
servizi didattici	233.020,67 €	31	7.516,80 €
<b>Totale complessivo</b>	<b>28.262.234,88 €</b>	<b>8351</b>	<b>3.384,29 €</b>

## 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 riportati nel paragrafo 7.2

### **a) Affidamento diretto => per acquisizioni fino a € 140.000,00, oltre IVA**

Ai sensi dell'art. 350, co. 1, lett. b) del d.lgs. 36/2023, le acquisizioni di importo inferiore a € 140.000,00, 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 € 5.000,00.

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	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
indagine di mercato	3 ore	€ 82,29
attesa offerte	2 giorni	----
assegnazione CIG	20 minuti	9,14
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 27,43
registrazione ordine, protocollazione e invio	1 ora	€ 27,43

Costi: € 180,22 (costi del personale) + € 54,06 (costi generali) = **€ 234,28** => arrotondato = **€ 235,00**

Tempi per concludere la procedura: 2 giorni, 6 ore, 40 minuti => arrotondato = **3 giorni**

#### Affidamento diretto (o "a catalogo") della Pubblica Amministrazione

Affidamento preceduto da indagine di mercato

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
analisi dei prodotti/servizi a catalogo	2 ore	€ 54,86
assegnazione CIG	20 minuti	9,14
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 27,43
protocollazione e stipula contratto	30 minuti	€ 13,72
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 22,86

Costi: € 164,58 (costi del personale) + € 49,37 (costi generali) = **€ 213,95** => arrotondato = **€ 215,00**

Tempi per concludere la procedura: 6 ore => arrotondato = **1 giorno**

Richiesta di offerta (RdO) su piattaforma telematica da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
predisposizione capitolato e allegati tecnici	3 ore	€ 82,29
assegnazione CIG	30 minuti	€ 13,72
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 27,43
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 27,43
attesa offerte	5 giorni	-----
verifica offerte ricevute	3 giorni	€ 27,43
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 27,43
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	40 minuti	€ 18,29
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 22,86

Costi: € 283,45 (costi del personale) + € 85,03 (costi generali) = **€ 368,48** => arrotondato = **€ 370,00**

Tempi per concludere la procedura: 9 giorni, 3 ore e 30 minuti => arrotondato = **10 giorni**

**b) Procedura negoziata sotto soglia => per acquisizioni di importo pari o superiori a € 221.000,00 fino alle soglie europee**

Ai sensi dell'art. 36, co. 1, lett. b), del d.lgs. 50/2016, così come aggiornato dal c.d. "Decreto semplificazioni" le acquisizioni di importo pari o superiore a € 221.000,00, 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/richiesta di offerta (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	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
redazione avviso richiesta manifestazione d’interesse e modulistica	6 ore	€ 164,58
pubblicazione avviso richiesta manifestazione d’interesse	30 minuti	€ 13,72
attesa delle manifestazioni di interesse	15 giorni	-----
Valutazione manifestazioni pervenute	8 ore	€ 219,44
predisposizione capitolato e allegati tecnici	25 ore	€ 685,75
assegnazione CIG	30 minuti	€ 13,72
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 27,43
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 27,43
perfezionamento CIG	20 minuti	€ 9,14
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 27,43
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell’Ente	1 ora	€ 27,43
Verifica requisiti aggiudicatario	25 giorni	---
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 27,43
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 27,43

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 22,86
comunicazione aggiudicazione ANAC	30 minuti	€ 13,72

Costi: € 1.348,40 (costi del personale) + € 404,52 (costi generali) = € **1.752,92** => arrotondato = € **1.800,00**

Tempi per concludere la procedura: 55 giorni, 2 ore e 50 minuti => arrotondato = **56 giorni**

Procedura negoziata tradizionale da aggiudicare secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa

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

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
redazione avviso richiesta manifestazione d'interesse e modulistica	6 ore	€ 164,58
pubblicazione avviso richiesta manifestazione d'interesse	30 minuti	€ 13,72
attesa delle manifestazioni di interesse	15 giorni	-----
Valutazione manifestazioni pervenute	8 ore	€ 219,44
predisposizione capitolato e allegati tecnici	25 ore	€ 685,75
assegnazione CIG	30 minuti	€ 13,72
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 27,43
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 27,43
perfezionamento CIG	20 minuti	€ 9,14
attesa offerte	10 giorni	-----
Prima seduta di gara per la valutazione amministrativa + verbale	3 ore	82,29
Provvedimento di ammissione alle fasi successive di gara	2 giorni	27,43
nomina commissione valutazione	4 giorni	109,72
verifica offerte tecniche ricevute	5 giorni	€ 54,86
Verifica offerte economiche	3 giorni	€ 27,43
Verifica anomalia	10 giorni	€ 54,86
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 27,43
Verifica requisiti aggiudicatario	25 giorni	---
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 27,43
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 27,43

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 22,86
comunicazione aggiudicazione ANAC	30 minuti	€ 13,72

74 gg 33 ore

Costi: € 1.673,24 (costi del personale) + € 501,90 (costi generali) = € **2.175,14** => arrotondato = € **2.200,00**

Tempi per concludere la procedura: 79 giorni = **79 giorni**

### **c) Procedura aperta**

Ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. 36/2023 per le acquisizioni di importo pari o superiore alla soglia comunitaria (oggi fissata in € 221.000,00, 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 all'offerta economicamente più vantaggiosa.

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 9,14
determina a contrarre	3 ore	€ 82,29
redazione documentazione di gara	20 ore	€ 548,60
pubblicazione in GUCE – BDCP – portale e acquisizione CIG	3 giorni	€ 82,29
attesa delle offerte	35 giorni	-----
Valutazione manifestazioni pervenute	8 ore	€ 219,44
Prima seduta di gara per la valutazione amministrativa + verbale	3 ore	82,29
Provvedimento di ammissione alle fasi successive di gara	2 giorni	27,43
nomina commissione valutazione	4 giorni	109,72
verifica offerte tecniche ricevute	5 giorni	€ 54,86
Verifica offerte economiche	3 giorni	€ 27,43
Verifica anomalia	10 giorni	€ 54,86
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 27,43
Verifica requisiti aggiudicatario	40 giorni	---
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 27,43
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 27,43
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 22,86
comunicazione aggiudicazione ANAC	30 minuti	€ 13,72

Costi: € 1.417,22 (costi del personale) + € 425,17 (costi generali) = **€ 1.842,39** => arrotondato = **€ 1.850,00**

Tempi per concludere la procedura: 85 gg, 1 ora, 40 minuti => **90 giorni**

**d) Adesione a un accordo quadro**

Nel caso di definizione di un accordo quadro ai sensi dell'art. 59 del d.lgs. 36/2023, 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	€ 9,14
determina a contrarre	1 ora	€ 27,43
registrazione contratto nel gestionale, protocollazione e trasmissione al fornitore	1 ora	€ 27,43

Costi: € 64,00 (costi del personale) + € 19,20 (costi generali) = **€ 83,20** => arrotondato = **€ 84,00**

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

