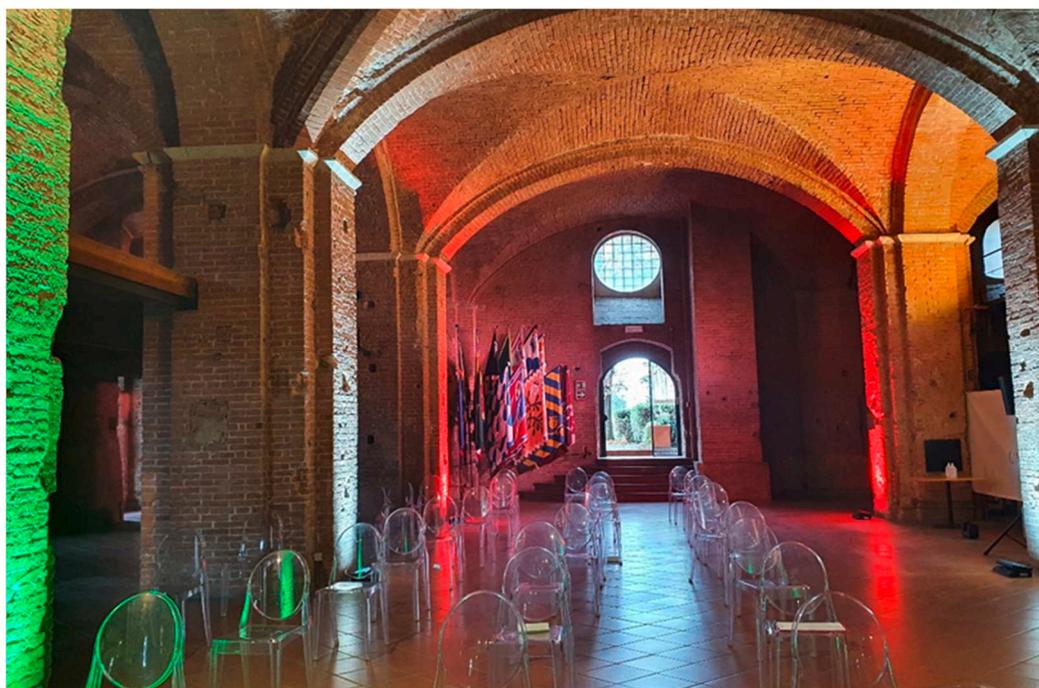


Allegato al PIAO 2022 – 2024



## Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 – 2024



## INDICE

### I. PARTE GENERALE

pag. 04

#### I.1 Obiettivi strategici

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

- ◊ Organi di indirizzo politico
- ◊ Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza
- ◊ Dirigenti per l'area di rispettiva competenza
- ◊ Organismo indipendente di valutazione
- ◊ Gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013"
- ◊ Coinvolgimento dei dipendenti
- ◊ Collaboratori a qualsiasi titolo

#### I.2 Procedimento di elaborazione ed adozione del Piano (alias sezione del PIAO)

### II. ANALISI DEL CONTESTO

pag. 10

#### II.1 Analisi del contesto interno

#### II.2 Analisi del contesto esterno

### III. VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

pag. 21

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

##### III.1.1 Mappatura dei processi

- ◊ USIena ... lavori in corso

##### III.1.2 Identificazione dei possibili rischi

##### III.1.3 Analisi del rischio

##### III.1.4 Ponderazione del rischio

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

##### III.2.1 Misure generali

- ◊ Codice di comportamento e Codice etico
- ◊ Attività extraistituzionale dei docenti universitari: incompatibilità e conflitto di interesse
- ◊ Procedimento disciplinare dei docenti
- ◊ Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti
- ◊ Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (clausola di c.d. pantouflage)
- ◊ Formazione
- ◊ Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità
- ◊ Whistleblowing
- ◊ Enti partecipati

##### III.2.2 Misure specifiche per le Aree esposte a rischio di corruzione alto

- ◊ Area acquisizioni di lavori, servizi e forniture
- ◊ Area concorsi e selezioni del personale
- ◊ Area didattica
- ◊ Area ricerca
- ◊ Area gestione dati personali

#### III.3 Trasparenza dell'attività amministrativa

##### III.3.1 Accesso civico

##### III.3.2 Adempimenti di trasparenza

- ◊ Modello organizzativo
- ◊ Giornata della trasparenza
- ◊ Responsabile per l'anagrafe unica della stazione appaltante
- ◊ Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del Terrorismo

##### III.3.3 Attività di comunicazione

#### III.4 Monitoraggio e Riesame (CHECK AND ACT)

#### III.4.1 Organizzazione e attori

- ◊ Monitoraggio degli obblighi di pubblicazione
- ◊ Rete dei Referenti TAC
- ◊ Gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013”
- ◊ Coordinamento con il ciclo della *performance*

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

#### Allegati:

Allegato n. 1 – TABELLA Valutazione e ponderazione del rischio

Allegato n. 2 – Riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni art. 54 bis, d.lgs. 165/2001

Allegato n. 3 – Valutazione del rischio corruttivo nel processo acquisti

Allegato n. 4 – Monitoraggio delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione  
2021-2023 – Target 2021

Allegato n. 5 – Misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza – triennio 2022 – 2024

## I. PARTE GENERALE

### I.1 Obiettivi strategici

Con delibera n. 6/2020, il Consiglio di Amministrazione, in armonia con gli obiettivi strategici d'Ateneo e in una linea di continuità con quelli già definiti per il precedente triennio, ha definito i nuovi obiettivi strategici in ambito anticorruzione e trasparenza per triennio 2020-2022. Tali obiettivi portano l'attenzione su tre aspetti fondamentali:

- 1) la trasparenza ed in particolare l'informatizzazione dei flussi che alimentano la sezione amministrazione trasparente;
- 2) il coordinamento dei contenuti del Piano anticorruzione al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione, ed in particolare, col Piano della performance;
- 3) la formazione del personale, che dovrà essere orientata ad un innalzamento del livello qualitativo.

<b>Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e Trasparenza 2020 – 2022</b>	
<b>Incrementale l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"</b>	Implementare sistemi automatizzati che consentano l'aggiornamento in tempo reale dei dati nelle singole sotto-sezioni della sezione "amministrazione trasparente" al momento della repertoriazione o protocollazione dei provvedimenti soggetti a pubblicazione (es.: gli atti relativi alle procedure concorsuali, quelli relativi a premi e borse di studio).
<b>Realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno</b>	Individuazione degli indicatori collegati agli obiettivi relativi all'anticorruzione.
	Creazione di un cruscotto che monitori costantemente gli indicatori. Integrazione – sia da un punto di vista temporale che sostanziale – con gli obiettivi e gli indicatori della performance.
<b>Rafforzamento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza</b>	Realizzazione del Piano triennale per le attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza dedicato al personale PTA prevedendo almeno 3 incontri formativi all'anno.
	Organizzazione di seminari divulgativi sull'anticorruzione rivolti anche al personale docente e alla comunità studentesca.
	Implementazione di un sistema informativo dedicato alla formazione che consenta anche il monitoraggio delle iniziative formative dedicate all'anticorruzione e alla trasparenza.

### 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 dell'Università di Siena, quale organo di programmazione, indirizzo strategico e controllo dell'attività amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo ai sensi dell'art. 31 dello statuto, adotta il piano triennale per la prevenzione della corruzione e i suoi aggiornamenti, nonché tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione

della corruzione; definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del presente piano.

Il Senato Accademico è l'organo di indirizzo, coordinamento e controllo delle attività scientifiche e didattiche dell'Università.

### **Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza**

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena ha attribuito al dott. Emanuele Fidora - Direttore Generale dell'Università - il ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza<sup>1</sup>.

Il 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.

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).
- Per lo svolgimento di tali funzioni, il 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;

---

<sup>1</sup> C.d.A. del 6 giugno 2018, delibera n. 132/2018

- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il Responsabile opera nell'ambito della pianificazione strategica deliberata dagli Organi di indirizzo politico e si avvale della collaborazione dei Dirigenti e di un Gruppo di lavoro, nominato con D.D.G. n. 34 del 21 gennaio 2016, che lo supporta nello svolgimento dei suoi compiti e si adopera per la realizzazione degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza.

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

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

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

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

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

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

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

Tutti i Dirigenti sono tenuti ad osservare le misure contenute nel PTPC ed a collaborare con il 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 nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione (art. 1 comma 14 L. 190/2012).

### **Organismo indipendente 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 l. 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>2</sup>. Pertanto il Nucleo<sup>3</sup>:

- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i Piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- verifica i contenuti della Relazione annuale che il RPCT predispone ogni anno in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, a tal fine, il Nucleo può chiedere al 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 web dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente, sull'apposita pagina "Attestazioni OIV o di struttura analoga"<sup>4</sup>.

Il Nucleo di valutazione può inoltre segnalare, anche su impulso del 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>5</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.

### **Gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013"**

Il RPCT si avvale della collaborazione del Gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013" per la realizzazione degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il gruppo, attualmente composto da tre unità di personale adeguatamente formate, collabora con il RPCT in tutte le complesse attività previste dalla normativa e descritte nel presente piano. In particolare nelle attività di:

- aggiornamento del PTPCT,
- redazione delle relazioni da presentare ad A.N.AC. e/o agli organi di Ateneo,
- collaborazione col Servizio formazione del personale per l'organizzazione e realizzazione dei corsi di formazione,
- progettazione e realizzazione delle attività di monitoraggio,
- organizzazione e realizzazione della Giornata della trasparenza,

---

<sup>2</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>3</sup> Vedi art. 1 comma 8 bis della Legge 190/2012 e art. 44 del d.lgs. 33/2013.

<sup>4</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi>

<sup>5</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.

- help desk a favore degli uffici dell'Ateneo.

### **Coinvolgimento dei dipendenti**

Tutti i dipendenti dell'amministrazione sono tenuti a rispettare le prescrizioni contenute nel Piano e a prestare collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione.

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

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

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

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

I responsabili degli uffici e delle strutture dell'Università:

- sono direttamente coinvolti nel processo di mappatura dei processi. Il coinvolgimento dei responsabili degli uffici è infatti ritenuto fondamentale per la rilevazione, l'identificazione e la valutazione dei rischi nelle diverse aree. Tale processo è attualmente in atto nella fase di mappatura e revisione dei procedimenti amministrativi. Sono state individuate e programmate misure specifiche per giungere alla completa mappatura dei processi;

- sono tenuti ad attivare misure di responsabilità disciplinare in tutti i casi previsti dal codice di comportamento.

- sono destinatari di obiettivi specifici valutabili ai fini della performance, tra i quali sono ricompresi anche obiettivi funzionali alla prevenzione della corruzione.

Si evidenzia che nonostante la previsione normativa attribuisca una particolare responsabilità per il verificarsi di fenomeni corruttivi in capo al RPCT (art. 1, co. 12, l. 190/2012), tutti i dipendenti delle strutture coinvolte nell'attività amministrativa mantengono, ciascuno, 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.

## **1.3 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>6</sup>, in particolare per quanto riguarda la mappatura delle attività a rischio nelle singole aree<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Divisione ragioneria, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, Divisione Tecnica e Divisione legale e avvocatura.

<sup>7</sup> Aree di rischio descritte nel paragrafo. *Valutazione del rischio corruzione*.

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 al 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>8</sup> a tutto il personale neoassunto al momento della presa di servizio;
- sarà oggetto di approfondimento nelle giornate formative ai dipendenti dell'Università;
- in linea con le nuove disposizioni A.N.AC. i suoi contenuti saranno riportati nella "Piattaforma di acquisizione dei Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza".

---

<sup>8</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>9</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 2022-2024*<sup>10</sup>, il Piano della *performance* e con le attività di controllo della gestione da realizzare nel corso del medesimo periodo di riferimento. Risulta quindi naturale condividere l'analisi del contesto interno ed esterno dell'Università descritta nei documenti su richiamati.

### II.1 Analisi del contesto interno

L'Università di Siena è un ateneo generalista, con oltre 17.000 studenti, che ospita un gran numero di studenti fuori sede, provenienti in massa da altre regioni (circa 40%) e persino da altri Paesi (circa 9%). 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.

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, ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, *policy makers*), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto. In tali ambito è attivo, inoltre, l'incubatore universitario CSII UNISI ("Centro servizi e incubatore di imprese dell'Università di Siena") nell'area industriale di Cavriglia, nel Valdarno aretino, dove, intorno al Centro di Geotecnologie di Unisi, si è sviluppato un polo di alta formazione,

---

<sup>9</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>10</sup> Il Piano di programmazione strategica, deliberato dal C.d.A. previo parere positivo del S.A., è consultabile al link <http://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

ricerca e trasferimento tecnologico sui temi ambientali e della geotecnologia. L'Incubatore ospita laboratori di ricerca e uno "sciame" di imprese spin-off di Unisi e aderisce alla Rete regionale del sistema d'incubazione d'impresa.

Il cuore della didattica e della ricerca d'Ateneo è costituito dai dipartimenti<sup>11</sup>, 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; in particolare i seguenti centri di servizio (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 riguarda gli studenti, le azioni messe in campo dall'Ateneo per far fronte al temuto calo di immatricolazioni a causa della emergenza da covid19, oltre ad aver scongiurato quanto si temeva, hanno generato una crescita nelle immatricolazioni. Infatti, come ci si attendeva, in conseguenza della pandemia da Covid-19 è stato registrato una flessione delle immatricolazioni di studentesse e studenti residenti nelle altre regioni, verosimilmente anche a causa dell'andamento sfavorevole della congiuntura economica. Tuttavia l'effetto pandemia ha operato favorevolmente per le iscrizioni dell'Università degli Studi di Siena, poiché sia nell'Anno Accademico 2020/21 che nell'Anno Accademico 2021/2022 è stato registrato un forte incremento delle studentesse e degli studenti residenti nel tradizionale bacino rappresentato dalle province di Siena, Arezzo e Grosseto che ha più che controbilanciato la perdita di immatricolati di provenienza extra-regionale. Pertanto, nel suddetto anno accademico, l'Ateneo ha registrato un saldo in termini di immatricolati molto favorevole, nonostante la crisi economica innescata dalla pandemia. Tuttavia, è interesse di USiena risultare nuovamente attrattiva per gli studenti fuori sede, perché per una realtà come quella senese la presenza di studentesse e di studenti proveniente da località e culture diverse rappresenta una linfa vitale, e non solo per gli effetti economici che questo comporta.

Alla fine del mese di febbraio 2022<sup>12</sup> gli studenti iscritti all'A.A. 2021/2022 sono 20.067, decisamente in crescita rispetto al dato dello scorso anno nel medesimo periodo (che era di 17.126). Sono 1.819 gli iscritti a corsi post laurea<sup>13</sup>, in crescita rispetto ai 1.613 del precedente anno, così come gli "immatricolati puri" che risultano essere 2.959, circa 250 in più dello scorso anno.

Per quanto concerne l'organizzazione amministrativa, l'attuale organizzazione 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*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione, di categoria EP (U.O. di II livello);
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio, di categoria non inferiore alla D (U.O. di I livello)<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Con l'avvio dell'A.A. 2021/2022 il numero dei dipartimenti di USiena è passato da 15 a 14, conseguentemente rendendo necessario un significativo riassetto delle afferenze di un certo numero di docenti e di alcuni corsi di studio.

<sup>12</sup> Dati estratti da ESSE3 il 1° marzo 2022

<sup>13</sup> Ossia: scuole di specializzazione, master di 1° e 2° livello, dottorati di ricerca

<sup>14</sup> Si precisa che le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi e i Centri di servizio rientrano tra le strutture di I° livello.

Rinviando al precedente Piano anticorruzione 2021-2023<sup>15</sup> per quanto concerne l'analisi dettagliata dell'evolversi negli anni dell'organizzazione amministrativa, si ricorda che nel 2019, ai fini della semplificazione dell'organizzazione generale dell'Ateneo e di un migliore utilizzo delle risorse umane e strumentali, si è ritenuto opportuno<sup>16</sup> procedere: 1) alla disattivazione dell'Area affari generali e legali e dell'Area logistica e, contemporaneamente, all'istituzione dell'Area affari generali, appalti e patrimonio, nella quale sono confluite le unità organizzative di II livello Divisione appalti, convenzioni e patrimonio e Divisione atti normativi e affari istituzionali; e 2) alla rivisitazione dell'organizzazione interna di 4 Aree: "Servizi allo studente", "Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione", "Organizzazione e sistemi informativi", "Edilizia"; nonché delle unità organizzative dello staff del Direttore generale.

Nel corso del 2020, a causa dell'emergenza da Covid-19, sono stati pochi gli interventi sull'organizzazione; merita però una apposita menzione l'istituzione del Servizio di buone pratiche per lo sviluppo sostenibile, con la *mission* di promuovere la diffusione dei principi, dei comportamenti e dei progetti volti allo sviluppo sostenibile della comunità accademica. Nel corso del 2021 è stata rivisitata la riorganizzazione interna di 4 Aree amministrative e dello Staff del Direttore Generale<sup>17</sup>.

L'organigramma relativo all'assetto organizzativo dei servizi generali è pubblicato nel portale istituzionale e viene costantemente aggiornato<sup>18</sup>

Al 31 dicembre 2021, il personale dell'ateneo risulta composto da:

- n. 712 unità di personale docente, più 3 rispetto al 2020, ma inferiore di 17 unità rispetto alle n. 729 del rilevamento al 31 dicembre 2019. In linea generale, negli ultimi 5 anni risulta, nel suo insieme, abbastanza costante il personale docente di cui può avvalersi l'Ateneo<sup>19</sup>.

- n. 856 unità di personale tecnico e amministrativo<sup>20</sup>, in decrescita rispetto ai rilevamenti del 2020 (n. 896) e del 2019 (n. 895). Si conferma, quindi, negli ultimi 5 anni un costante calo che ha ridotto di circa 100 unità, rispetto al 2017 (n. 950 unità), il personale tecnico e amministrativo in servizio<sup>21</sup>.

- 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. Come rilevato dalla classifica CENSIS<sup>22</sup> Atenei statali, anche per il 2021 l'Università di Siena si conferma tra i migliori atenei in Italia. Con un punteggio complessivo di 94 si conferma terza tra tutti gli atenei statali, e scala una posizione, conseguendo il secondo posto, nella sua categoria: gli atenei statali medi (da 10.000 a 20.000 iscritti). Ottimi i punteggi ottenuti per i servizi offerti agli studenti (93), per efficienza e adeguatezza delle strutture, dalle aule alle biblioteche fino ai laboratori scientifici (108) e per l'internazionalizzazione (98). Alti sono anche i punteggi sulla comunicazione e i servizi digitali (90) e per le borse di studio (88), erogate in collaborazione con l'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario. Anche per il 2021 USiena conferma la sua presenza nella classifica stilata dall'osservatorio JOBPRICING<sup>23</sup>, che misura la retribuzione media dei laureati tra i 25 e i 34 anni, migliorando la performance e collocandosi nella top five degli atenei italiani (inclusi quelli privati) e sul podio degli atenei pubblici. Nell'ambito del QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2022<sup>24</sup>, la cui classifica completa tiene conto di sei indicatori: reputazione

---

<sup>15</sup> Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023, paragrafo 5.1 *Analisi del contesto interno dell'Università di Siena*, pag. 31.

<sup>16</sup> D.D.G. n. 2472 del 29/07/2019

<sup>17</sup> Vedi D.D.G. n. 2600 del 21.07.2021 per AOSI, ASS, ASC e SDG; e D.D.G. n. 4696 del 20 dicembre 2021 per ARBITM

<sup>18</sup> Organigramma: <http://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione>

<sup>19</sup> A dicembre 2018 risultavano in servizio n. 715 unità di personale docente, e nel 2017 se ne registravano n. 718.

<sup>20</sup> Le rilevazioni del personale tecnico e amministrativo includono i CEL.

<sup>21</sup> Il personale T-A in servizio nel 2018 era pari a n. 910 unità e nel 2017 a n. 950.

<sup>22</sup> <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%C3%A0-italiane-edizione-20212022>

<sup>23</sup> JobPricing – University Report 2021 <https://www.jobpricing.it/blog/project/university-report/>

<sup>24</sup> <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>  
<https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>

accademica, reputazione secondo i datori di lavoro, citazioni per ricercatore/docente, rapporto docenti/studenti, proporzione di docenti internazionali e proporzione di studenti Internazionali, l'Università di Siena migliora il suo posizionamento internazionale attestandosi tra il 601° e il 650° posto e salendo di 50 posizioni, dopo le 50 già scalate ne 2020. L'Ateneo ha inoltre guadagnato la diciassettesima posizione (+ 1 rispetto allo scorso anno) tra le 41 università italiane entrate in classifica. Tra gli indici presi in considerazione, l'Università di Siena si distingue per l'attività di ricerca dei suoi docenti, testimoniata dall'alto numero di citazioni dei loro lavori: l'Ateneo occupa infatti la 234ma posizione assoluta.

- Elevata attrattività nei confronti degli studenti fuori sede (nonostante i problemi legati al Covid19, circa il 40% degli iscritti proviene da fuori regione) ed internazionali (circa il 9% degli iscritti, ben oltre la media nazionale).

Nell'A.A. 2021/2022 l'offerta didattica di USiena si articola in 33 corsi di laurea (L), 41 corsi di laurea magistrale (LM) di cui 5 a ciclo unico. Sono 18 i corsi o curricula insegnati interamente in lingua inglese. USiena rende disponibili nelle sue strutture n. 2290 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. Ricca l'offerta post Laurea<sup>25</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 50 master, 7 corsi di perfezionamento, 5 summer school e 6 corsi di aggiornamento professionale.

#### Punti di debolezza

- In presenza di eventi che possono penalizzare la mobilità nazionale ed internazionale, come quelli direttamente e indirettamente legati alla pandemia da Covid19, 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 presenta 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<sup>26</sup>, 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.

#### Azioni attivate

In conseguenza della pandemia da Covid19, si temevano seriamente potenziali ricadute negative sulle immatricolazioni degli studenti e sulle loro scelte di sede. L'incertezza in merito all'estensione del contagio, il timore di limitazioni alla mobilità e le difficoltà delle famiglie a causa della conseguente crisi economica rappresentavano potenziali fattori in grado di ridurre il numero degli immatricolati e/o far preferire agli studenti di scegliere atenei più vicini al proprio domicilio.

Con l'intento di contenere la temuta riduzione degli iscritti, l'Università di Siena si è impegnata da subito per promuovere l'Ateneo attraverso importanti azioni di orientamento e l'investimento di risorse a sostegno degli studenti per la loro iscrizione. Proprio per aumentare l'attrattività nella nostra Università, la programmazione strategica 2022/2024 mira a potenziare gli aspetti connessi all'erogazione dei servizi alle studentesse e agli studenti. Tra questi particolare attenzione sarà prestata all'aumento del livello di digitalizzazione dei servizi, all'incremento di spazi loro dedicati in cui sia possibile studiare anche fuori dal normale orario di apertura delle strutture e alla creazione di un servizio di assistenza sanitaria dedicato agli studenti e alle studentesse fuori sede, siano essi italiani o internazionali. Con particolare riferimento a questa ultima azione, l'ambizione è quella di creare una sinergia tra Università, Azienda USL Toscana Sud-Est, Diritto allo Studio Universitario e Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Siena per realizzare una sorta di consultorio in un ambiente dell'AUSL o dell'Università da destinare ad ambulatorio in cui il servizio di cura venga svolto da un medico a favore delle studentesse e degli studenti.

Il temuto crollo delle immatricolazioni non si è fortunatamente verificato. I dati del mese di febbraio 2022, infatti, ci dicono che il numero degli studenti "immatricolati puri" iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale

---

<sup>25</sup> Vedi pagina web corsi post laurea <https://www.unisi.it/didattica/corsi-post-laurea>

<sup>26</sup> IC10R - CFU conseguiti all'estero sul complesso dei CFU conseguiti nell'offerta di Siena; IC11R - Percentuale di laureati regolari che hanno conseguito almeno 12 CFU all'estero

a ciclo unico si attesta al di sopra delle 2.900 unità, dato che rappresenta il valore massimo raggiunto dall'Ateneo negli ultimi 10 anni.

L'internazionalizzazione e la mobilità degli studenti vengono promosse dal Piano Strategico 2022-2024 come elemento distintivo dell'offerta formativa dell'Ateneo senese. Per conseguire questo obiettivo, oltre alla costante, ma graduale aggiunta di nuovi percorsi (CdS o *curriculum*) insegnati interamente in lingua inglese, saranno individuati incentivi volti a inserire docenti internazionali all'interno dei percorsi formativi, così da ampliare il ventaglio di opportunità offerte agli studenti e alle studentesse, sia italiani/e che internazionali. Aspetto ulteriormente qualificante di tale processo è l'istituzione di nuovi progetti di corsi che rilasciano un titolo congiunto. Sul tema della mobilità in uscita degli studenti dell'Ateneo, per stimolare maggiormente la mobilità si punta ad investire risorse per incrementare il numero delle borse disponibili o per integrarne il valore economico, così da non penalizzare gli studenti economicamente più svantaggiati, contemporaneamente particolare attenzione sarà dedicata alla verifica del conseguimento di crediti formativi durante la loro permanenza all'estero.

#### • RICERCA

##### Punti di forza

- Nell'ambito del progetto MIUR "Dipartimenti di eccellenza" sono 9 i dipartimenti dell'Ateneo che hanno superato la prima fase di selezione nazionale e, tra questi, 4 sono risultati selezionati.

- 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>

##### Punti di debolezza

- Risultano in calo i proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, così come i proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, fatta eccezione per i Dipartimenti di Eccellenza dove la situazione risulta positiva.

##### Azioni attivate

Il prossimo triennio 2022-2024 vedrà la sfida lanciata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza con il finanziamento di numerosi progetti di ricerca in molti settori. Tali finanziamenti offriranno occasioni per poter partecipare a bandi finalizzati, aumentando la possibilità di incrementare i proventi derivanti da finanziamenti competitivi, ricerche commissionate e trasferimento tecnologico. Consapevoli di poter contare su un capitale umano e su tradizioni di ricerca di spessore, è intenzione dell'Ateneo, anche grazie ai finanziamenti straordinari sopra richiamati, cercare di riportare il sostegno di base alle attività di ricerca a livelli consoni alla propria tradizione e in grado di consentire ai propri ricercatori di continuare ad essere produttivi.

Nell'area delle Scienze della Vita, in particolare, c'è l'ambizione di consolidare il nostro ruolo di protagonisti della ricerca mondiale sui vaccini, su farmaci e terapie innovative, e sulla diagnostica anche in sinergia con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Senese (AOUS) e la Fondazione Toscana Life Sciences (TLS). Si tratta di una iniziativa che riconosce la centralità del territorio senese nel campo delle Scienze della Vita, e persegue l'obiettivo di sviluppare progetti di ricerca traslazionale che consentano di mettere direttamente a disposizione del sistema sanitario regionale (grazie alla presenza dell'AOUS) i prodotti innovativi della ricerca svolta in sinergia dal sistema pubblico (USiena) e privato (incubatore di imprese biotech TLS).

Ma analoghi sforzi sono da prevedere in tutti i settori di intervento di USiena, dall'Ingegneria alle scienze umanistiche e giuridico-economiche, passando per i temi che riguardano biodiversità e sostenibilità.

Per raggiungere questi obiettivi è intenzione di USiena intercettare le opportunità progettuali previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, anche attraverso il potenziamento delle attività della Divisione Research and Grant Management, rivelatasi prezioso supporto per la ricerca di ateneo.

USiena ambisce a perseguire l'innovazione attraverso un investimento in capitale umano con particolare riferimento alle giovani ricercatrici e ai giovani ricercatori (punto essenziale per un'attività di ricerca qualitativamente e quantitativamente eccellente) attraverso:

---

<sup>27</sup> La VQR è la procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca delle Università, condotta da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e finalizzata in particolare alla valutazione dei risultati della ricerca. <https://www.anvur.it/attivita/vqr/> <https://www.unisi.it/ateneo/qualita-della-ricerca>

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

- l'attivazione di Assegni di Ricerca finanziati internamente e cofinanziamento di assegni di ricerca in risposta a bandi regionali, ministeriali o supportati da altri soggetti pubblici e privati;
- l'emanazione di un bando interno per piccoli progetti di ricerca destinato a giovani ricercatori e ricercatrici. L'obiettivo di questa iniziativa è favorire la ricerca indipendente dei docenti all'inizio della loro carriera, come possibile punto di partenza di progetti più ambiziosi finanziati dall'esterno.
- l'investimento in strumentazione (quale volano per l'attrazione di finanziamenti esterni sia per la ricerca che per il trasferimento tecnologico) da non dedicare a un singolo dipartimento o addirittura progetto di ricerca, ma da condividere con tutte le strutture dell'ateneo e anche con gli organismi di ricerca del territorio, anche al fine di creare sinergie che amplifichino le opportunità di studio;
- il supporto alla diffusione della cultura dell'accesso aperto nell'ambito della progettazione nazionale e internazionale, anche attraverso attività e eventi di promozione dell'Open Science e del deposito degli Open data.

## • 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 contratti oltre 10 anni fa (a fine 2021 il debito residuo ammonta a circa 30 mln di euro) e al rilevante peso sul conto economico dei fitti passivi (circa 3,8 mln di euro l'anno per il complesso San Niccolò).

### Azioni programmate

- Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2022-2024 sono stati approvati dal C.d.A. il 22.12.2021. Il Bilancio unico di Ateneo di previsione 2022 testimonia, coerentemente con la programmazione strategica, il rinnovato impegno dell'Ateneo al potenziamento delle risorse destinate all'internazionalizzazione, al sostegno agli studenti, agli investimenti, alla ricerca scientifica. Assi questi che rappresentano priorità strategiche dell'Università.

La programmazione del budget 2022 avviene in un momento di grande fermento per le Università, con rilevanti implicazioni anche sugli aspetti finanziari, amministrativi e gestionali. Alla congiuntura negativa connessa alla pandemia covid19, che ha segnato indelebilmente la storia degli ultimi due anni e che continuerà a influenzare il nostro modo di lavorare, accanto a moltissimi aspetti delle nostre attività sociali, anche nei prossimi mesi, si affianca una congiuntura positiva legata alle profonde novità che giungono dal governo sul fronte dei finanziamenti. Dopo anni di tagli lineari e feroci degli stanziamenti agli atenei, seguiti da un periodo di lentissimo recupero, o, meglio, di stabilizzazione su livelli molto bassi (livelli di cui l'intero sistema universitario nazionale si è giustamente e legittimamente lamentato, sulla scorta di dati di confronto preoccupanti – se non addirittura raccapriccianti - con gli altri grandi paesi europei), i segnali dell'ultimo anno sembrano indicare una positiva inversione di tendenza. Una tendenza che è iniziata con i provvedimenti straordinari varati nel periodo più profondo dell'emergenza pandemica, e che hanno avuto riflessi anche sul budget 2021, ma a cui paiono seguire provvedimenti mirati a rafforzare il sistema universitario, con una specifica attenzione al capitale umano, al diritto allo studio, alla ricerca e al patrimonio edilizio.

Sono almeno tre i provvedimenti che avranno un impatto significativo nei prossimi anni: il primo è rappresentato dagli investimenti, contenuti nella legge di bilanci, con i quali il Governo mette a disposizione degli atenei risorse ingenti con la principale finalità di sostenere lo sviluppo e l'arricchimento del capitale umano, "al fine di favorire il graduale raggiungimento degli standard europei in ordine al rapporto tra il numero di docenti e del personale tecnico amministrativo delle università e quello degli studenti". Il secondo provvedimento è un bando per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche di prossima emanazione con una dotazione finanziaria di oltre 1,4mln€. Il terzo evento straordinario è rappresentato – ovviamente, verrebbe da dire...- dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Secondo i documenti ufficiali, la Missione M4C2 ("Dalla Ricerca all'Impresa") che ci riguarda più da vicino (pur non essendo l'unica

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

di rilievo per il sistema universitario), presenta una dotazione complessiva oltre 13 mld €. Ulteriori risorse sono disponibili anche sulla missione M4C1 (“Potenziamento dell’offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università”) che destina maggiori attenzioni e risorse al diritto allo studio e al potenziamento di orientamento e formazione.

Questa situazione crea notevoli opportunità che bisogna saper gestire per ottenere un’efficiente azione di sviluppo.

<b>Opportunità</b>	<b>Rischi</b>
<p>Con riferimento alle maggiori risorse finanziarie che il Governo è intenzionato a trasferire al sistema universitario nazionale, pur nel rispetto di un sano principio di prudenza, abbiamo la possibilità di prevedere a budget una sostanziale stabilità del FFO nel corso del triennio 2022-2024.</p> <p>Sono almeno tre i provvedimenti che avranno un impatto significativo nei prossimi anni: il primo è rappresentato dagli investimenti, contenuti nella legge di bilanci, con i quali il Governo mette a disposizione degli atenei risorse ingenti con la principale finalità di sostenere lo sviluppo e l’arricchimento del capitale umano, “al fine di favorire il graduale raggiungimento degli standard europei in ordine al rapporto tra il numero di docenti e del personale tecnico amministrativo delle università e quello degli studenti”. Il secondo provvedimento è un bando per l’edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche di prossima emanazione con una dotazione finanziaria di oltre 1,4mln€. Il terzo evento straordinario è rappresentato – ovviamente, verrebbe da dire...- dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Secondo i documenti ufficiali, la Missione M4C2 (“Dalla Ricerca all’Impresa”) che ci riguarda più da vicino (pur non essendo l’unica di rilievo per il sistema universitario), presenta una dotazione complessiva oltre 13 mld€. Ulteriori risorse sono disponibili anche sulla missione M4C1 (“Potenziamento dell’offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università”) che destina maggiori attenzioni e risorse al diritto allo studio e al potenziamento di orientamento e formazione.</p>	<p>L’emergenza da Covid-19 ha messo alla prova l’organizzazione nel suo complesso, le risorse informatiche e le strutture. La diffusione mondiale del coronavirus e le incertezze che si porta dietro costituiscono una rilevante “minaccia” da più punti di vista. Tra questi, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- potenziale riduzione del numero di studenti, sia in ambito nazionale che internazionale, con minor gettito dei proventi didattici, anche a causa di una più estensiva applicazione della no-tax area.</li> <li>- inevitabili difficoltà nello svolgimento delle attività di laboratorio, connesse alle esigenze di distanziamento sociale, di dispositivi di protezione idonei, ai rischi nei flussi di pendolarismo interregionale e internazionale. Ciò potrebbe comportare un rallentamento dell’attività di ricerca e della capacità di attrazione di finanziamenti.</li> </ul> <p>I piani straordinari ministeriali per l’assunzione di ricercatori a tempo determinato (D.M. n. 83 e 856 del 2020 e D.M. 374 del 2021) e per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato (D.M. n. 84 del 2020 e D.M. 561 del 2021) impongono, insieme alla riattivazione degli scatti stipendiali (aumenti automatici) dei docenti, una particolare attenzione alla programmazione economico-finanziaria pluriennale. Occorre pertanto calibrare le politiche di reclutamento, dosando opportunamente le esigenze di qualità della ricerca con quelle relative all’offerta di una didattica di qualità, nonché efficientare i processi e l’utilizzo delle risorse umane.</p>

## 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;
- 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 individuati, 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>30</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, soprattutto dal continente asiatico, che si pensa possa incentivarsi al termine della situazione creata dall'emergenza Covid19;
- 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 l'FFO che, post era Covid, potrebbe ripresentarsi;
  - la potenziale riduzione della mobilità degli studenti a causa della crisi economica che in Italia sta colpendo, soprattutto al Sud, i nuclei familiari, e che sta creando notevoli difficoltà a tutte le economie internazionali;
  - calo, a livello nazionale, delle iscrizioni ai corsi universitari<sup>31</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>32</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 (relative al primo e secondo semestre 2018 e 2019 e 2020)<sup>33</sup> in cui emerge la preoccupazione per l'infiltrazione nel settore degli appalti pubblici e privati di appartenenti alla 'ndrangheta' in Toscana. Preoccupazione particolarmente evidenziata anche nell'ultima relazione ministeriale pubblicata<sup>34</sup>, nella quale, pur confermando come *"le mafie non esprimano nella regione uno stabile radicamento territoriale"*, si evidenzia il fatto che in Toscana, per il suo ricco tessuto socio-economico,

<sup>30</sup> Link alla sezione "Programmazione" del portale di Ateneo: <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione>

<sup>31</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 diciannovesenni, sempre nei prossimi vent'anni, saranno complessivamente, cioè sommando i cali annuali, 260mila in meno.

<sup>32</sup> Le azioni di prevenzione della corruzione fanno riferimento al concetto di corruzione così come descritto nei PTPC. 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>33</sup> <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semesterali/>

<sup>34</sup> *Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla DIA riferita al II° semestre 2020* – pubblicata il 22 settembre 2021 – paragrafo "Toscana"

*“le mafie tendono a ritagliarsi ampi spazi di operatività” grazie alla loro “straordinaria disponibilità dei cd. dark money”.*

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”*. Appaiono, infatti, sempre più preoccupanti i segnali del radicamento di soggetti collegati a cosche criminali, in particolare calabresi, campane e siciliane, che attraverso un *modus operandi* che li vede protagonisti di intese affaristico-mafiose sarebbero entrate in relazione con la realtà economica locale per riciclare denaro o per sostituirsi progressivamente nella conduzione delle attività commerciali<sup>35</sup>. Cooptando qualificati professionisti in quella che può definirsi una gestione manageriale del malaffare si sviluppano *“sinergie professionali”*, cementate dalla corruzione, che risultano particolarmente attive nei settori dell’edilizia, della ristorazione, come pure in quello alberghiero e dello smaltimento dei rifiuti.

- Dal *“Quinto rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana – anno 2020”*<sup>36</sup> che conferma la ormai stabile presenza delle cosche in Toscana. Anche se le mafie non presentano un radicamento territoriale ‘tradizionale’, la Toscana si conferma però come uno dei territori italiani privilegiati per le attività di riciclaggio e per la realizzazione di reati economico-finanziari su larga scala, gli episodi che sempre più spesso vengono registrati *rendono sempre più intellegibili i caratteri di una specifica “variante” toscana*. Dal rapporto di quest’anno, si conferma la vocazione ‘imprenditoriale’ dei gruppi criminali: non la scelta di un territorio, da ‘militarizzare’ e dove sostituirsi alle istituzioni, ma la specializzazione in un settore, per ripulire prima di tutto i fiumi di denaro sporco che arrivano dalle attività condotte altrove. Nessuna violenza o mattanze, ma subdole attività che si mimetizzano e utilizzano colletti bianchi e professionisti corrotti. Un *“mondo di mezzo”* che rende la Regione vittima delle organizzazioni criminali, i cui livelli di sofisticazione sono sempre più alti per eludere controlli. *Le formazioni criminali sembrano quasi rinunciare ad un radicamento nel tessuto sociale, economico e istituzionale della regione, non tanto per l’assenza di condizioni favorevoli a livello locale, quanto per garantirsi un grado di mimetismo sufficiente a non divenire “riconoscibili”*. Il nome usato per descrivere questo fenomeno è *“pendolarismo economico di ritorno”*. L’analisi dell’Unità di Informazione Finanziaria per l’Italia (UIF – Banca d’Italia)<sup>37</sup> evidenzia forti criticità per il territorio toscano. Secondo le elaborazioni dell’Unità per il 2020, ben 9 province su 10 in Toscana presentano un rischio da medio-alto in su, con 6 di queste (Arezzo, Firenze, Livorno, Lucca Pistoia, Siena) definite a rischio alto. Il quinto rapporto sui fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana, così come quello precedente, racconta questo, ma soprattutto lancia un allarme sulle nuove fragilità legate alla pandemia Covid19 e alla conseguente crisi economica e sociale che rende il tessuto sociale più fragile ed esposto. La sanità è l’osservato speciale<sup>38</sup> per i prossimi mesi e anni. A seguito dell’emergenza sanitaria, le ingenti risorse che confluiscono e soprattutto le procedure urgenti e straordinarie messe in atto per l’acquisto di forniture

---

<sup>35</sup> Vedi la *“Relazioni del Ministero dell’interno al Parlamento sull’attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia”* riferita a primo e secondo semestre 2020

<sup>36</sup> <https://www.regione.toscana.it/-/presentazione-del-v-rapporto-corruzione-e-criminalit%C3%A0-in-toscana> La ricerca fa parte del *“Progetto di analisi e ricerca sui fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana”* voluto dalla Regione *“perché la conoscenza, l’analisi e la divulgazione degli elementi di criticità che questi fenomeni hanno nel nostro paese sono la base per far maturare una mentalità che produca anticorpi e li sconfigga.”* Il quinto rapporto è stato presentato il 15 dicembre 2021

<sup>37</sup> La ricerca condotta dall’UFI ai fini dell’individuazione e dell’analisi di operazioni finanziarie anomale stima anche quella quota di operatività in contanti potenzialmente anomala – *“e quindi sintomatica di condotte illecite”* – perché incoerente rispetto ai *“fondamentali socio-economici e finanziari osservati a livello locale”*.

<sup>38</sup> Dal rapporto del GRECO - Group of States against Corruption – del Consiglio d’Europa *“L’esplosione della pandemia da Covid-19 accresce il rischio corruzione. Il settore sanitario è particolarmente esposto, a causa del bisogno urgente di forniture mediche (e dunque della semplificazione delle regole d’appalto) [...] La corruzione connessa al Covid può prendere forma di pagamenti facilitati/tangenti per accelerare processi che possono essersi bloccati per la penuria di personale o per la chiusura di uffici pubblici, falsificazione di documenti per accedere agli aiuti di Stato previsti come misure di sostegno, elusione di richieste di certificazioni, mancata certificazione di catene d’offerta alternative, donazioni, mancanza di risorse per controllare abusi di dipendenti, etc.”*

possono sia attrarre come una calamita le organizzazioni criminali, *sia servire come strumento per facilitare altri crimini legati alla corruzione, come il riciclaggio di denaro*<sup>39</sup>.

Dirigenti e funzionari pubblici, insieme ai professionisti si confermano i protagonisti della corruzione. E se i soggetti con responsabilità politica erano presenze marginali negli eventi di potenziale corruzione nel quadriennio 2016/2019, spesso con un ruolo ausiliario o “di sponda” rispetto alle attività di altri attori e totalmente assenti nel corso del 2019, nel 2020 sono presenti in ben 6 casi dei 16 episodi osservati. A dominare la scena sono invece i funzionari e dipendenti pubblici, figure che emergono complessivamente in 11 dei 16 casi osservati. Tra le altre figure istituzionali, vi sono 3 casi nei quali sono presenti magistrati, medici, docenti universitari.

Nel quinquennio 2016-2020, dal punto di vista della distribuzione territoriale degli episodi di corruzione, ben 26 casi hanno come sede Firenze – mentre una distribuzione omogenea (6-7 eventi) contraddistingue le province di Grosseto, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Prato e Siena. Le province di Arezzo, Pisa e Pistoia si collocano invece in una fascia più bassa, tra 2 e 3 episodi nell’intervallo temporale considerato. Il livello territoriale che sembra essere maggiormente coinvolto dagli eventi di corruzione emersi in Toscana è quello provinciale, seguito dal livello comunale e interprovinciale.

Per quel che riguarda nello specifico il mondo universitario, nel periodo di riferimento delle studio - anni 2016, 2017, 2018 e 2019 - l’unico caso significativo emerso nell’ambito della Regione Toscana rimane quello che ha interessato l’Università di Firenze<sup>40</sup> nel 2017, coinvolgendo docenti delle Università di Firenze, Pisa e Siena, che ha portato all’*interdizione dall’insegnamento per sei docenti di diritto tributario coinvolti nell’inchiesta giudiziaria relativa alla “spartizione” delle abilitazioni scientifiche per la cattedra di diritto tributario, che aveva portato nel settembre 2017 agli arresti domiciliari 7 docenti e all’interdizione di altri 12 per reati di corruzione e concussione. Secondo il Gip i docenti interdetti sono “perfettamente a conoscenza di grandi ingiustizie”, consistenti nel sacrificio di candidati meritevoli, e “proclamano apertamente l’iniquità del sistema ma lo accettano con naturalezza (...). I pochi che non si adattano sono ostracizzati nelle università, e il ricorso alla giustizia amministrativa è considerato un affronto o una disobbedienza”* (quotidiano la Repubblica-Firenze, 12 febbraio 2018, p.3).

Nelle edizioni 2020 e 2021 del Rapporto sui fenomeni corruttivi in Toscana, che rispettivamente analizzano gli anni 2019 e 2020, sono tre gli episodi ai quali si fa riferimento: due nel rapporto che riguarda il 2019<sup>41</sup> ed uno in quello che riguarda l’anno 2020<sup>42</sup>.

Dei due episodi osservati nel 2019 uno fa riferimento all’appena ricordato “Scandalo cattedre diritto tributario”, l’altro vede l’Università di Firenze come soggetto offeso. Nel dettaglio:

- Febbraio 2019 – coinvolte le università di Firenze, Pisa e Siena: Conclusione delle indagini riguardanti i concorsi pilotati per le Cattedre di Diritto tributario (vedi quanto già detto sopra). Lo scenario tratteggiato nell’inchiesta è quello di presunti accordi sistematici tra professori di diritto tributario che avrebbero rilasciato abilitazioni in cambio di favori. Si tratta di concorsi nazionali per l’abilitazione scientifica (non per cattedre universitarie), ovvero procedure per l’insegnamento in ambito accademico. I professori in questione sono accusati di aver ricevuto «utilità di far abilitare i candidati da ciascuno personalmente sponsorizzati, in proprio o per conto di aderenti alla propria associazione e di non far abilitare i candidati ritenuti di ostacolo alle carriere loro o dei loro allievi e/o associati».

- Giugno 2019 – Università di Firenze: Un chirurgo plastico nel 2011 era stato accusato di aver lavorato fuori dall’ospedale senza rispettare le regole dell’intramoenia allargata, di aver ottenuto favori da una società per utilizzare particolari protesi al seno, e di aver pilotato un concorso per un posto da specializzando nella sua disciplina. Nel 2013 aveva patteggiato la pena a due anni di reclusione (pena sospesa) per i reati di peculato, corruzione e concussione. Condanna della Corte dei conti al pagamento di 50mila euro per il danno di immagine provocato all’azienda di Careggi e all’università di Firenze.

---

<sup>39</sup> European Commission, 2021 Rule of Law Report. Country Chapter on the rule of law situation in Italy Brussels, 20.7.2021, SWD(2021) 716 final, pp. 13-14.

<sup>40</sup> Vedi “Scandalo cattedre diritto tributario” pag. 276 del *Terzo rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana Anno 2018*

<sup>41</sup> Vedi il *Quarto rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana – anno 2019*, pag. 216 - 222

<sup>42</sup> Vedi il *Quinto rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana – anno 2020*, pag. 200

L'episodio osservato nel 2020 riguarda l'inchiesta della Procura di Firenze su presunte irregolarità in un concorso universitario e in un'azienda ospedaliero universitaria. Vede nove persone indagate tra cui il Rettore e l'ex dirigente generale dell'azienda ospedaliera. L'accusa è di tentata concussione in concorso e abuso d'ufficio in concorso. I due avrebbero esercitato pressioni perché nella procedura di selezione di un professore associato il posto fosse assegnato ad un loro candidato. Coinvolti anche i direttori di due dipartimenti universitari, che avrebbero redatto il bando in modo da garantire l'assegnazione secondo le aspettative. La medesima accusa di abuso d'ufficio è contestata ai tre componenti della commissione per la procedura selettiva. Nell'inchiesta sono ipotizzati anche due episodi di pressioni su un neo professore associato affinché, con la promessa di essere favorito nella sua attività, facesse figurare il candidato come coautore delle sue pubblicazioni scientifiche in modo che acquisisse titoli validi per la procedura. L'inchiesta è nata da un esposto di un altro cardiocirurgo che aveva partecipato alla selezione.

Dall'analisi degli episodi corruttivi degli ultimi cinque anni, per quel che riguarda il settore universitario si può affermare che l'area dove il rischio è più alto è quella del reclutamento del personale docente.

### 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>43</sup>/affari<sup>44</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>45</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.

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

---

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> 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.

<sup>45</sup> 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..

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**

L’Università di Siena dal 2015 ha aderito al progetto PROCEDAMUS<sup>46</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.

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 corso del 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 che, nell’arco di due anni (2019 e 2020) si impegnerà a procedere all’analisi organizzativa, la mappatura e la reingegnerizzazione dei principali processi amministrativi dell’Università degli Studi di Siena, avvalendosi di gruppi di lavoro composti da personale dell’Ateneo che, attraverso l’attività svolta sotto la guida dei professionisti della PRAXI, avrà modo di formarsi per poter proseguire in autonomia alla mappatura di tutti i procedimenti in atto nell’Università di Siena.

---

<sup>46</sup> *Procedamus*: Proced(imenti) AM(ministativi) delle U(niversità) degli S(tudi)

All'inizio del 2019 si sono avviati i lavori. La prima fase ha 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.

L'approccio utilizzato per le fasi successive è quello della metodologia dei "Cantieri di lavoro", operando seguendo il metodo DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control).

Conclusa la fase della rilevazione delle macro attività, sono stati attivati n. 5 "Cantieri" e per ognuno è stato definito un gruppo di lavoro con le adeguate professionalità per la mappatura (ingegnerizzazione) e la reingegnerizzazione di 5 processi, con l'obiettivo di snellire ognuno di essi, rendendo ogni processo più efficiente ed evidenziando le responsabilità di ciascuna fase processuale. I primi 5 processi mappati sono stati:

- Rilevazione delle attività di docenza, con focus particolare sulla gestione dei registri delle attività didattiche. Ring del processo da "Assegnazione incarico al docente" a "Validazione e conservazione del registro";
- Erogazione borse di ricerca bandite da UniSi, con focus particolare sulla gestione di delibere e verbali e sull'iter delle firme. Ring del processo da "Richiesta docente di istituzione borsa di ricerca" a "Prima liquidazione della borsa";
- Internazionalizzazione degli studenti, con focus particolare sulle domande pervenute, i candidati risultati ammessi ed i candidati esclusi. Ring del processo da "Definizione campagne di promozione" a "Immatricolazione";
- Missioni del personale e rimborsi spese, con focus particolare su chi fa richiesta di missione e sui problemi riscontrati nella fase di liquidazione. Ring del processo da "Richiesta autorizzazione missione" a "Liquidazione delle spese di missione";
- Gestione conseguimento titolo di studio, con focus particolare su richieste di tesi e domande di laurea. Ring del processo da "Presentazione richiesta di assegnazione tesi" a "Conseguimento titolo".

Nel 2020 era stato programmato l'avvio di altri 10 "Cantieri", purtroppo la situazione creatasi con l'emergenza Covid19 ha fatto slittare le programmate attività per la mappatura dei procedimenti.

In attesa di poter procedere con una puntuale individuazione delle attività in cui potrebbe esistere il "rischio corruzione" nel senso ampio di "*maladministration*" a cui le attività di prevenzione avviate dall'Ateneo senese fanno riferimento, l'attenzione viene focalizzata sulle Aree di rischio individuate sia dalla normativa che dall'aggiornamento del Piano nazionale anticorruzione<sup>47</sup> alle quali l'Università ha aggiunto l'*Area di rischio Gestione dati personali* che risponde alle esigenze, emerse in fase di confronto con il dirigente dell'area Organizzazione e sistemi informativi, e descritte nel paragrafo 7.8.5 "*Area Gestione dei dati personali*" del PTPCT 2021-2023<sup>48</sup>. Di conseguenza le Aree di rischio sono: 1) Autorizzazioni o concessioni; 2) Acquisizioni di lavori, servizi e forniture; 3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici; 4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera; 5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; 6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; 7) Incarichi e nomine; 8) Affari legali e contenzioso; 9) Didattica; 10) Ricerca 11) Gestione dati personali.

### III.1.2 Identificazione dei possibili rischi

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

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

---

<sup>47</sup> Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28/10/2015 – pagg. 17 e 18

<sup>48</sup> [https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/ok\\_PIANO\\_2021\\_2023-signed.pdf](https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/ok_PIANO_2021_2023-signed.pdf)

La circolare 1/2013 mette in relazione la corruzione (intesa in senso lato) con la *mala gestio*, espressione giuridica, spesso resa con il termine inglese *maladministration*, che significa semplicemente *cattiva gestione*. La relazione fra corruzione e cattiva gestione esiste certamente: la corruzione ha, fra le sue conseguenze la cattiva amministrazione della *cosa pubblica* e, viceversa, una cattiva gestione del potere e dei processi pubblici può facilmente degenerare, col tempo, in pratica corruttiva.

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

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

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

### Identificazione dei comportamenti a rischio

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

ELEMENTI	TIPI DI CONDOTTA A RISCHIO
Input	Eventi di corruzione finalizzati a modificare l'input del processo
Output	Eventi di corruzione finalizzati a manipolare l'esito del processo
Flusso del processo- Sequenza attività	Eventi di corruzione finalizzati a modificare il flusso di attività richieste per la corretta e legittima esecuzione del processo
Scelte	Eventi di corruzione che modificano le scelte compiute nel processo
Criteri di scelte	Eventi di corruzione che modificano i criteri di scelta utilizzati nel processo
Conseguenze delle scelte	Eventi di corruzione che sfruttano le conseguenze (positive o negative) derivanti dalle scelte dei processi
Tempi	Eventi di corruzione che incidono (in positivo o in negativo) sulle tempistiche del processo
Vincoli	Eventi di corruzione che sfruttano i margini di discrezionalità del processo, oppure utilizzano in modo improprio i vincoli del processo
Risorse	Eventi di corruzione che si realizzato abusando delle risorse destinate al processo
Informazioni	Eventi di corruzione che sfruttano le informazioni (riservate e non) acquisite durante l'esecuzione del processo
Comunicazione	Eventi di corruzione che sfruttano i flussi di comunicazione previsti dal processo
Tracciabilità	Eventi di corruzione che influenzano negativamente la tracciabilità del processo
Controlli	Gli eventi di corruzione realizzati sfruttando i controlli definiti sul processo
Interrelazione con altri processi	Eventi di corruzione che possono essere generati da processi diversi da quello considerato ("interferenze")

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

In attesa che si concluda il lavoro di mappatura dei processi e tenendo presente quanto sopra descritto, l'Università ha provveduto ad identificare i principali comportamenti a rischio per ognuna delle 11 Aree di rischio sopra descritte [vedi tabella sottostante nel paragrafo "Ponderazione del rischio"]

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

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

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

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

- impatto economico
- impatto organizzativo
- impatto reputazionale

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

$$R = P \times M$$

Di seguito è riportata la matrice del rischio

PROBABILITÁ	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. 72 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	1	6
Acquisizioni di lavori, servizi e forniture	5	2	0
Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili e vantaggi economici	0	7	2
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	1	1
Didattica	2	5	5
Ricerca	3	4	0
Gestione dati personali	1	4	0

Per la descrizione di dettaglio dei singoli fattori di rischio, della loro ponderazione e dell'individuazione degli Uffici universitari interessati si rinvia alla allegata "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" (Allegato n. 1)

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>49</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>49</sup> Legge 190/2012, art. 1, co. 14

### III.2.1 Misure generali

#### ◊ Codice di comportamento e Codice etico

L'Università di Siena nel 2019, sulla scia della delibera A.N.AC. di aggiornamento al PNA 2017<sup>50</sup> e dell'Atto di indirizzo del MIUR<sup>51</sup> 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 ultime linee guida (delibera n. 177/2020), l'Università ha ritenuto opportuno accantonare lo studio di unificazione dei codici.

Si ricorda che l'Università di Siena ha adottato già nel 2011 il Codice etico della Comunità universitaria<sup>52</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>53</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>54</sup> che integra e specifica il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici"<sup>55</sup>. Sempre nello stesso anno è stato costituito l'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)<sup>56</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.

Per il 2022 è stata programmata la realizzazione del primo monitoraggio relativo all'applicazione del Codice di Comportamento nell'Ateneo; proseguirà l'attività di formazione su contenuti dei Codici e doveri dei dipendenti.

Nel 2021 non sono pervenute segnalazioni relative alla violazione del D.P.R. 62/2013 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>50</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – *Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al PNA*, capitolo 6.1 *Codice di comportamento/codice etico*.

<sup>51</sup> Atto di indirizzo protocollo n. 39 del 14 maggio 2018 – *aggiornamento 2017 al PNA – sezione università*

<sup>52</sup> Adottato con D.R. n. 1381 del 28 luglio 2011

<sup>53</sup> Istituita con D.R. n. 1082 del 24 luglio 2012

<sup>54</sup> Adottato con D.R. n. 362 del 6 marzo 2015

<sup>55</sup> Approvato con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013

<sup>56</sup> Costituito con D.D.G. n. 1352 del 4 dicembre 2015

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>57</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 modificato<sup>58</sup> specificando la casistica dei docenti in distacco temporaneo.

Al fine di semplificare la procedura e incrementare la trasparenza, nel 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>59</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 2020 e 2021 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 45. 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>60</sup>.

Nel 2021 non ci sono state procedure disciplinari legate all'ambito dell'anticorruzione.

#### ◊ **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.

---

<sup>57</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>58</sup> Modificato con DR rep. 2038/2020 prot. 196827 del 24/11/2020

<sup>59</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-docente/incarichi-extraistituzionali>

<sup>60</sup> Collegio di disciplina - <https://www.unisi.it/organi-di-ateneo/collegio-di-disciplina>

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 inconferibilità, 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.

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

Ai sensi dell'art. 53, comma 16 ter del d.lgs. 165/2001 è previsto il divieto per il personale di prestare attività lavorativa, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, a favore di imprese o professionisti che sono stati destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente. 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>61</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>62</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.

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

#### **◊ 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.

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>63</sup>, avviando, di fatto, le attività formative specifiche per anticorruzione e trasparenza.

---

<sup>61</sup> Delibera A.N.AC. n. 99 del 8 febbraio 2017.

<sup>62</sup> P.N.A. predisposto dal D.F.P e approvato con Delibera CIVIT n. 72/2013.

<sup>63</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-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<sup>64</sup> redatto dal “Servizio formazione del personale” che gestisce l’organizzazione e la realizzazione. Le attività si sviluppano attraverso corsi di “livello generale” e di “livello specifico”, prevedendo anche corsi dedicati ai componenti del gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013” e ai referenti della Rete TAC.

L’attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione è intesa come obbligatoria e prioritaria<sup>65</sup> e viene calibrata a seconda delle effettive necessità lavorative di ogni dipendente.

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

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

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>66</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>67</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.) Nel quinquennio 2016 – 2020, attraverso la realizzazione di 10 corsi che hanno registrato nel complesso più di 950<sup>68</sup> presenze, si è puntato a raggiungere in maniera capillare il personale, sensibilizzandolo sui temi dell’anticorruzione, della trasparenza e dell’integrità; al contempo si è sviluppata la *formazione di livello specifico* attraverso la realizzazione di 11 corsi rivolti in particolare a tutti i RUP e al personale che opera nell’ambito approvvigionamento di beni e servizi, al personale dell’area edilizia e dell’area studenti, al personale che si occupa della gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca, ai responsabili di divisione e di uffici, ai referenti della Rete TAC. Inoltre, i componenti il Gruppo di lavoro<sup>69</sup> a supporto del RPCT hanno potuto usufruire di idonei corsi di formazione organizzati da qualificate agenzie formative, tra cui i corsi INPS Valore-PA.

Nel 2021, nonostante il persistere delle difficoltà legate all’emergenza Covid, alle iniziative proposte e realizzate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza hanno partecipato 207 persone, i corsi hanno riguardato: L’implementazione del nuovo sistema di gestione dei rischi corruttivi del Piano Nazionale Anticorruzione: indicazioni operative; Project management; Analisi economica dei contratti pubblici; Giornata della Trasparenza 2021 (il sistema della trasparenza, i contratti pubblici, performance e trasparenza); Gestione e protezione dati personali; La protezione dei dispositivi informatici; La gestione del trattamento dei dati personali degli studenti tra esigenza di riservatezza e obblighi di trasparenza; Progetti di ricerca – aspetti contrattuali e contabili; Come rendere i concorsi pubblici accessibili a tutti; I concorsi digitali

---

<sup>64</sup> Vedi sezione “Formazione del personale” nel portale di Ateneo <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/formazione-del-personale>

<sup>65</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>66</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>67</sup> Vedi paragrafo 6. “Valutazione del rischio corruzione” del presente Piano.

<sup>68</sup> La cifra “950” fa riferimento ai risultanti dei sistemi di rilevazione delle presenze dei singoli corsi (registri o sistemi online). Di conseguenza non distingue se un singolo soggetto ha partecipato a più corsi.

<sup>69</sup> Gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013”

dopo lo stato di emergenza: come cambieranno le procedure concorsuali nella versione digitale nella fase a regime; Progetto Sinallagma: procedure documenti e software per la gestione digitale di contratti e convenzioni nelle Università e negli Enti pubblici di ricerca.

Per indicazioni più dettagliate sui corsi di formazione realizzati negli anni precedenti si rimanda ai precedenti Piani per la prevenzione della corruzione<sup>70</sup>.

Anche per il 2022 le attività formative saranno 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 *“3.1.2 Identificazione dei possibili rischi”*.

#### **◊ Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità**

All'inizio del 2022 nell'Università degli Studi di Siena, oltre al Direttore Generale, sono presenti due figure dirigenziali nelle aree *“Organizzazione e Sistemi informativi”* e *“Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione”*.

Come detto nei Piani degli anni precedenti, l'Università di Siena, reduce da un periodo decennale di forti tensioni finanziarie, solo nel 2017, con la volontà di ridare funzionalità all'architettura organizzativa e amministrativa, adeguandola alla complessità gestionale dell'Ateneo, ha potuto procedere al reclutamento di nuove professionalità. Tra esse le assunzioni di tre dirigenti per le aree amministrative di particolare interesse per la *mission* dell'Università. All'inizio del 2020, infatti, 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 2020, però, la situazione si evolve e l'Ateneo perde due dirigenti in quanto i responsabili dell'Area personale e dell'Area organizzazione e sistemi informativi vanno a prendere servizio in altri enti. Nel 2021 va in pensione il dirigente dell'Area Servizi allo studente, per cui alla fine del 2021 l'unico dirigente in servizio risultava quello dell'Area Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione.

Nel 2021 per far fronte alla situazione sono stati emessi due bandi per il reclutamento di un dirigente per l'Area servizi allo Studente, il cui iter è ancora in corso e si conta di concluderlo entro l'anno in corso, e un altro per l'Area organizzazione e sistemi informativi già concluso, per cui dall'inizio del 2022 l'Area può avvalersi di un nuovo dirigente.

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

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.

Per dettagli relativi all'attuale organizzazione del personale si rimanda alla specifica sezione del presente PIAO.

Si ritiene 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 (del. 1064/2018, all. 2 *La rotazione “ordinaria” del personale*):

---

<sup>70</sup> Vedi sezione Amministrazione trasparente – Piano triennale di prevenzione della corruzione

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

- 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>71</sup>;
- 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;
- 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.

#### ◊ Whistleblowing

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

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, che rimangono attuali anche alla luce delle nuove Linee guida A.N.AC. in materia di *whistleblowing* (Delibera n. 469 del 9 giugno 2021).

Il documento prodotto è stato pubblicato nel PTPC 2021-2023<sup>72</sup> e, per maggiore comodità di lettura, si allega al presente PIAO integrando le precedenti riflessioni con le quelle successive alle nuove Linee guida A.N.AC. (allegato n. 2 “*Riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni art. 54 bis, d.lgs. 165/2001*”)

#### ◊ Enti partecipati

A.N.AC. rileva<sup>73</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>74</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>75</sup> ed i principi contenuti nel citato decreto (applicabili alle società) possono essere estesi, ove compatibili<sup>76</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

<sup>71</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>

<sup>72</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

<sup>73</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – *Approvazione definitiva dell’aggiornamento 2017 al PNA*

<sup>74</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>75</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*».

<sup>76</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*”.

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>77</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. I primi risultati conseguiti sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione attraverso una dettagliata relazione, approvata dal Consiglio nella seduta del 31 marzo 2016<sup>78</sup>, che è stata anche pubblicata nella sezione amministrazione trasparente del sito internet istituzionale<sup>79</sup>.

Nel settembre del 2017 il *"Piano operativo di razionalizzazione delle partecipate"* è stato aggiornato con gli esiti della ricognizione straordinaria di tutte le partecipazioni possedute direttamente o indirettamente, alla data del 23 settembre 2016<sup>80</sup>, evidenziando quelle mantenute e quelle per le quali devono essere assunte azioni di razionalizzazione, con la relativa tassonomia sia delle motivazioni che delle azioni da assumere. Il provvedimento di *"Ricognizione straordinaria delle partecipazioni pubbliche dell'Università di Siena"* è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22/09/2017<sup>81</sup>, ed è stato pubblicato nella sezione amministrazione trasparente. Dando seguito a quanto evidenziato nel provvedimento di ricognizione, l'Università ha provveduto all'alienazione delle quote delle tre partecipate<sup>82</sup> per le quali non sussistevano i requisiti per la conservazione della partecipazione.

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,

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>83</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. Successivamente ha disposto che il Gruppo di lavoro effettui almeno annualmente un monitoraggio sui siti web delle partecipate. Degli esiti del monitoraggio viene dato conto nella relazione annuale che il RPCT presenta al CdA e condivide con il NdV, per poi essere pubblicata nella sezione amministrazione trasparente.

---

<sup>77</sup> Art. 1, commi 611 e 612, Legge 23 dicembre 2014, n. 190 (*"Legge di stabilità 2015"*).

<sup>78</sup> La relazione, come previsto dalla Legge 190/2014, è stata trasmessa alla competente Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti.

<sup>79</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/enti-controllati/societa-partecipate>

<sup>80</sup> Data di entrata in vigore del d.lgs. 19 175/2016, recante il *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*.

<sup>81</sup> L'esito della ricognizione è stato inviato, attraverso l'apposito applicativo del Dipartimento del Tesoro, alla competente Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti e alla struttura del M.E.F. competente per il monitoraggio, l'indirizzo ed il coordinamento delle società a partecipazione pubblica di cui all'art.15 del d.lgs. 175/2016;

<sup>82</sup> Le tre società sono: C.R.E.A. s.c.ar.l. (Centro di Ricerca Energia e Ambiente), P.U.G. s.c.a.r.l. (Polo Universitario Grossetano), P.U.A. s.c.ar.l. (Polo Universitario Aretino).

<sup>83</sup> Protocollo n. 30118 del 19/02/2018 con oggetto *"Adempimenti normativa anticorruzione e trasparenza per le società pubbliche"*.

## • Spin off e Start-up

L'Ateneo nel 2019 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>84</sup> (d'ora in poi Regolamento), che ha sostituito quello precedentemente adottato nel 2014<sup>85</sup>.

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 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 dal Delegato del Rettore al trasferimento tecnologico. 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 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; il personale che partecipa al capitale sociale di *spin-off* o *start-up* debba 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 delle *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

---

<sup>84</sup> Emanato con D.R. n. 4/2019.

<sup>85</sup> D.R. n. 218 del 12.02.2014

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.

Per facilitare la costituzione di spin off e start up, l'Università di Siena ha costituito il Liaison Office che 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; fornire servizi di supporto alle PMI; gestire le procedure tecnico amministrative per la gestione e la valorizzazione della proprietà intellettuale di Ateneo; semplificare il processo per la costituzione di spin-off e start up e, successivamente, supportare e monitorare le loro attività.

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.

Nel 2021 sono stati costituiti 2 spin-off universitari: *CGT-Engineering srl* che opera nei settori della Geologia applicata, Geotecnica e Geoingegneria e *UCMe Bioscienze srl* che opera nel settore dello Sviluppo molecolare. Nel 2020 la sezione amministrazione trasparente si è arricchita con la pagina web "Spin off e Start up" in cui è pubblicato anche l'elenco 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 semestrale ed annuale da parte del RPCT.

### III.2.2 Misure specifiche per le Aree esposte a rischio di corruzione Alto

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

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

#### ◊ 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>86</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.

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"<sup>87</sup> 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>88</sup>.

<sup>86</sup> Vedi determina A.N.AC. n. 12, del 28/10/2015, parte speciale approfondimenti, l) Area di rischio contratti pubblici.

<sup>87</sup> Vedi PTPC 2016-2018 e, in particolare l'all. 2 al Piano.

<sup>88</sup> Vedi Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2020-2021: allegati n. 3 "Ciclo degli acquisti AS IS" e n. 4 "Ciclo degli acquisti TO BE" <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

L'Università, sempre particolarmente attenta alla linearità delle attività di acquisizione di lavori, beni e servizi, 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>89</sup> con il compito di curare le procedure di gara relative agli affidamenti di valore pari o superiore alla soglia prevista per l'affidamento diretto di cui all'art. 36, co. 2, lett. a) del D.lgs. 50/2016 e s.m.i. e alle acquisizioni di interesse specifico delle unità organizzative dotate di budget afferenti all'amministrazione centrale. Tale struttura, nell'ottica prevista dall'art. 31, co. 9 del D.lgs. 50/2016, 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.

Nel 2021 è stata effettuata un'attenta valutazione del rischio corruttivo nel processo acquisti che partendo dall'analisi 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*".

#### ◊ Area concorsi e selezioni del personale

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.*"

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 (già Ufficio programmazione ruoli e reclutamento), nell'ambito di quanto di propria competenza<sup>90</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

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.

---

<sup>89</sup> D.D.G. n. 2472 del 29.07.2019, rettificata con D.D.G n. 3244 dell'08/10/2019

<sup>90</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,...)

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 graduatorie, 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.

Nel prossimo triennio saranno redatte delle guide, specifiche per tipologia di bando, che saranno rese disponibili ai componenti delle commissioni e ai candidati.

#### • **Attribuzione di incarichi di collaborazione**

A decorrere dal 2017<sup>91</sup> gli atti e i contratti per incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo<sup>92</sup>, 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.

Nell'Università di Siena, gli uffici preposti nel 2019 hanno provveduto alla predisposizione della modulistica per facilitare il rilascio delle dichiarazioni e le verifiche dell'insussistenza

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, nel 2019 hanno provveduto alla predisposizione di un modulo 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".

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<sup>93</sup>. 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"<sup>94</sup> per disciplinare le modalità attraverso le quali si svolgono 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.

<sup>91</sup> Vedi art.1, co. 303, lett. a) della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di bilancio 2017)

<sup>92</sup> Ossia quelli definiti dall'art.7, co. 6 del d.lgs. n. 165/01

<sup>93</sup> Sezione programmazione triennale - <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione>

<sup>94</sup> Emanato con D. R. n. 1167/2019 e successivamente aggiornato con D.R. n. 1030/2021

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 va, infatti, anche il 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>95</sup>.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto affinché il gruppo di lavoro effettui 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 2021 si veda la relazione annuale del RPCT presentata al CdA nella seduta del 28 gennaio 2022 e, successivamente, pubblicata nella sezione amministrazione trasparente<sup>96</sup>.

#### ◊ Area didattica

L'Area didattica è uno degli aspetti fondamentali dell'attività dell'Università. Tra i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo figurano certamente gli studenti che rappresentano gli attori principali del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso gli studenti è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari dell'Ateneo, della qualità della didattica e dei servizi a supporto dello studente<sup>97</sup>.

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

Dalla disamina delle attività dell'Area Didattica, è emerso che nella realtà universitaria ad uno stesso processo/procedimento possono corrispondere livelli di rischio diversificati. A titolo di esempio, riportiamo i possibili scenari emersi dall'esame delle attività legate alla *"Valutazione della preparazione dello studente"* rapportandole ai cinque livelli di rischio su descritti nel capitolo *"3 Valutazione e gestione del rischio"*:

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

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

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

<sup>95</sup> Aggiornato con D.R. n. 1133/2021 e revisionato con D.R. 1847/2021

<sup>96</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

<sup>97</sup> Vedi documento di Programmazione strategica <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

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

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

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

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

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

#### • **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, programmate in continuità con gli anni precedenti, per il triennio 2022 – 2024 **riguardanti la** Trasparenza nei servizi agli studenti, la Segreteria studenti digitale, lo Student Journey UnirSI e dettagliatamente descritte, con gli indicatori di verifica, nell'allegato n. 5 *“Misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza – triennio 2022 – 2024”*

Per i resoconti dell'attività svolta nel 2021 si veda l'allegato n. 4 *“Monitoraggio delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione - Target 2021”*

#### • **Attività didattica – Organizzazione e valutazione**

I profili critici nell'organizzazione e valutazione della didattica, secondo quanto osservato da A.N.AC.<sup>98</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

L'Università di Siena è stata oggetto della visita di accreditamento periodico da parte della CEV-ANVUR nel periodo 8-11 maggio 2018 e, conformemente a quanto previsto dall'A.N.AC., non appena sono stati comunicati i nominativi degli Esperti componenti delle commissioni, questi sono stati valutati ai fini di possibili conflitti di interessi e il Rettore ha trasmesso all'ANVUR specifica liberatoria (cfr. protocollo n. 33002 del 21 febbraio 2018). Gli esiti della “visita di accreditamento periodico della CEV” sono stati pubblicati nel Portale dell'Ateneo - sezione Assicurazione della qualità-Accreditamento. In un'ottica di massima trasparenza, l'Università ha anche disposto la pubblicazione degli esiti delle visite di accreditamento periodico per la Sede e corsi di studio e per la Formazione post laurea<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – *Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al PNA, capitolo 4. Organizzazione della didattica*

<sup>99</sup> Sezione web Assicurazione della qualità-Accreditamento <https://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita/accreditamento-statistiche-e-rankings>

Si evidenzia che l'Università di Siena, da sempre particolarmente attenta alla qualità della didattica, nel 2018 si è dotata di un proprio Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ)<sup>100</sup> finalizzato a sostenere, monitorare e verificare la qualità e il miglioramento della didattica e la ricerca, nonché della terza missione, e la relativa valutazione.

▫ 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.

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>101</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;

- ha adottato il *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*<sup>102</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>103</sup> o a docenti di altre Università italiane<sup>104</sup>, né attraverso conferimento mediante selezione<sup>105</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;

- ha regolamentato la composizione e le funzioni del Collegio disciplina docenti (art. 45 dello Statuto) e pubblica<sup>106</sup> nel portale di Ateneo la composizione delle tre sezioni che lo compongono;

- 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>107</sup>, informatizzando la procedura per il rilascio di autorizzazioni per gli incarichi attraverso la piattaforma NEXT (<https://next.unisi.it>).

Anche nel 2022 prosegue l'attività di monitoraggio riguardante la compilazione dei Registri didattici e dei Sillaby.

---

<sup>100</sup> Adottato con Delibera del CdA del 18 gennaio 2018 – pubblicato nel portale di Ateneo

<https://www.unisi.it/ateneo/il-sistema-aq>

<sup>101</sup> Istituita con D.R. n. 1082 del 24 luglio 2012.

<sup>102</sup> Emanato con D.R. n. 1529/2012.

<sup>103</sup> Vedi art. 5, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>104</sup> Vedi art. 6, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>105</sup> Vedi art. 7, *Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento presso l'Università degli Studi di Siena*.

<sup>106</sup> <https://www.unisi.it/organi-di-ateneo/collegio-di-disciplina>

<sup>107</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

Gli esiti del monitoraggio effettuato nel 2021 sono riportati nella relazione sull'Attività svolta nel 2021 presentata dal RPCT al CdA del mese di gennaio 2022 e in precedenza condivisa con il Nucleo di Valutazione. La relazione è pubblicata nella sezione amministrazione trasparente<sup>108</sup>.

#### ◊ Area ricerca

Per quel che riguarda l'attività di ricerca realizzata nell'area universitaria, la delibera A.N.AC. di aggiornamento al PNA 2017<sup>109</sup> evidenzia la presenza, anche a livello decentrato (ossia di singole università), di alcune zone di criticità circa il possibile concretizzarsi di fenomeni corruttivi, intesi nel senso ampio di fenomeni di *maladministration*. L'analisi effettuata segue l'articolazione del ciclo di vita della ricerca: progettazione, valutazione dei progetti e loro finanziamento, svolgimento della ricerca, pubblicazione degli esiti.

L'Università di Siena al fine di favorire la massima circolazione sia delle informazioni sulle *facilities* di ateneo nei riguardi di tutti i ricercatori interni interessati o potenzialmente interessati, sia, sui bandi nazionali e internazionali ha predisposto nel portale di Ateneo un'apposita sezione dedicata alle attività di ricerca<sup>110</sup>. In essa vengono riportate le informazioni e le *facilities* di Ateneo con i criteri di valutazione e le opportunità di finanziamenti nazionali e internazionali. Nella medesima sezione sono pubblicate le relazioni di ateneo sui risultati delle attività di ricerca<sup>111</sup> in cui si dà conto dei finanziamenti assegnati dall'Ateneo ai Dipartimenti e di quelli acquisiti su bandi regionali, nazionali e internazionali e per attività conto terzi; i risultati dell'audit interno; la valutazione SUA-RD; i dati relativi a pubblicazioni e brevetti; la valutazione qualitativa della ricerca da parte dell'ANVUR; le attività per la ricerca e la sperimentazione clinica.

In un'ottica di massima trasparenza, l'Università di Siena ha implementato, nella già citata sezione "Ricerca" del portale istituzionale, la sottosezione "Gruppi di ricerca"<sup>112</sup> in cui sono pubblicate le informazioni riguardanti la composizione del gruppo e gli incarichi assunti; l'attività svolta con l'evidenziazione di quella in conto terzi; l'eventuale coinvolgimento in spin-off; le apparecchiature in dotazione; i progetti di ricerca; i prodotti di ricerca; le pubblicazioni ed eventuali brevetti.

Con l'ottica di una sempre maggiore trasparenza, anche ai fini della prevenzione di fenomeni di *maladministration*, verranno attivate 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.

#### • Gestione dei progetti di ricerca

Sempre nell'ambito delle attività dell'Area ricerca, un'attenzione particolare va dedicata all'attività di gestione dei progetti di ricerca.

I fondi europei e Ministeriali, attraverso il PNRR<sup>113</sup>, costituiscono la fonte più "viva" per l'accesso a risorse finanziarie derivanti da bandi competitivi. L'ingente disponibilità di risorse finanziarie per la ricerca a livello europeo impone lo sviluppo in termini professionali di figure che siano in grado di supportare il corpo accademico nella predisposizione della documentazione necessaria alla partecipazione a tali bandi.

L'Ateneo senese, al fine di evitare qualsiasi scollamento tra strutture centrali e Dipartimenti, luoghi dove la ricerca è effettivamente pensata e realizzata, è necessario sviluppare soluzioni gestionali e organizzative che permettano, allo stesso tempo, l'alleggerimento burocratico del corpo accademico e la semplificazione dell'attività amministrativa evitando duplicazioni di attività che comporterebbero spreco di nuove professionalità, ha attivato la "*Divisione research and grants management (DRGM)*" che rappresenta il punto di riferimento per i ricercatori dell'Ateneo in termini di individuazione delle opportunità di finanziamento, elaborazione di una progettualità competitiva, configurazione delle modalità di pianificazione, gestione e

---

<sup>108</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

<sup>109</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208/2017 – *Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al PNA*, capitolo 2. *La Ricerca*.

<sup>110</sup> <https://www.unisi.it/ricerca>

<sup>111</sup> <https://www.unisi.it/ricerca/finanziamenti-alla-ricerca/finanziamenti-nazione>

<sup>112</sup> <https://www.unisi.it/ricerca/gruppi-di-ricerca>

<sup>113</sup> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza prevede un piano di investimenti con l'obiettivo di rilanciare la produttività del Paese e la crescita dell'economia italiana, per renderla più digitale, dinamica, sostenibile e inclusiva.

rendicontazione dei finanziamenti, orientamento delle attività di ricerca al fine di diffondere le tendenze e le strategie globali di finanziamento. Offre servizi di consulenza e negoziazione in merito a grant, contratti collegati e conto terzi anche competitivo, e costituisce il punto di riferimento per assicurare la coerenza dei progetti tra la fase di pianificazione, la fase di gestione e rendicontazione e la fase di audit. All'interno della Divisione opera "l'Ufficio supporto alla gestione amministrativa dei progetti nazionali e internazionali" a cui compete prestare attività di supporto e consulenza per la predisposizione e rendicontazione e audit dei contratti e contributi di ricerca di ogni provenienza (regionali, ministeriali, altri finanziamenti che richiedano una rendicontazione specifica nonché quelli provenienti da organismi sovranazionali) di pertinenza dei Centri di responsabilità; predisporre annualmente il Report sull'andamento di tali finanziamenti; supportare le attività di audit interno ed esterno dei progetti di ricerca; Produrre la reportistica d'interesse dell'Ateneo in merito all'andamento dei finanziamenti alla ricerca.

Sia nel 2020 che nel 2021, nonostante le difficoltà createsi con l'emergenza Covid19, la Divisione research and grants management si è costantemente impegnata per il potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dell'Ateneo mantenendo costanti contatti con tutte le strutture di ricerca, attraverso incontri di promozione e scouting di opportunità progettuali e favorendo l'inserimento dei ricercatori in network di discussione sulla programmazione 2021–2027 grazie anche al coordinamento delle iniziative di Apre e TOUR4EU. Si evidenzia la rilevanza di iniziative inerenti il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che ha visto la DRGM impegnata alla definizione delle proposte progettuali che verranno presentate nel corso del 2022 e delle proposte presentate a valere sul decreto ministeriale MUR 737 del 25 giugno 2021 finalizzato al finanziamento di iniziative a supporto della ricerca scientifica in linea con il Piano Nazionale Ricerca 2021-2027. Infine, anche nel corso del 2021 è proseguita 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 alla quale hanno partecipato circa 110 dottorandi. Nel corso del 2021, la Divisione ha anche stilato la Carta dei servizi pubblicandola nell'apposita sezione del portale di Ateneo<sup>114</sup>.

Anche per il 2022 le misure di prevenzione per l'Area Ricerca puntano alla massima diffusione possibile, tra tutto il personale interessato (docenti, ricercatori, assegnisti, tecnici, ecc.) delle opportunità di ricerca a livello nazionale e internazionale, supportando i team di ricerca nella rendicontazione dei progetti e nella preparazione degli audit. L'Ateneo ritiene di particolare importanza assicurare a tutti i ricercatori 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. Tra le misure da attivare si segnalano: a) la redazione e pubblicazione del "Vademecum PRIN" con lo scopo di sintetizzare le principali caratteristiche del Bando Prin, nonché di dare suggerimenti utili partendo dai casi e dalle problematiche riscontrate sin dalla presentazione delle proposte, fino alla loro gestione e rendicontazione contabile e scientifica. Il vademecum si rivolge ai progetti Prin 2020 di recente approvazione, ai progetti Prin 2017 in fase di esecuzione e si presta ad essere un documento utile per i bandi Prin 2022 e 2023 annunciati dal MUR; b) definire un Gender Equality Plan (GEP) di Ateneo.

#### ◊ 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.

---

<sup>114</sup> <https://www.unisi.it/ricerca/supporto-alla-ricerca>

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”*<sup>115</sup>;

- 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<sup>116</sup> del portale di Ateneo sono pubblicate tutte le informazioni utili ai soggetti interessati, comprese le informative.

Il Titolare del trattamento e il Responsabile della protezione dei dati sono supportati da due gruppi di lavoro interdisciplinari, nei quali convergono professionalità informatiche, giuridiche e amministrative. Il RPD è inoltre affiancato da un *security specialist*.

Nel 2021 è stato redatto il *“Regolamento sul trattamento dei dati personali in attuazione del Regolamento UE 2016/679 e del D.Lgs. 196/2003”*, emanato all’inizio del 2022 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”*.

Il data breach e le notizie dell’aumento esponenziale degli attacchi informatici rende, oramai, non più procrastinabile l’adozione di opportuni software di protezione dei sistemi esposti sia verso Internet, sia verso la rete interna dell’Ateneo e la dismissione di software gestionale obsoleto.

Anche nel 2022 proseguiranno le attività per adottare nuove misure di sicurezza AGID, aggiuntive rispetto a quelle già realizzate alla fine del 2021. Proseguirà l’attività di formazione del personale e saranno realizzate specifiche *“pillole”* formative sul GDPR per supportare gli operatori.

### 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>117</sup>. La trasparenza dell’attività amministrativa è assicurata mediante la pubblicazione, nei siti web istituzionali delle pubbliche

---

<sup>115</sup> [https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione\\_trasparente](https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione_trasparente)

<sup>116</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/privacy>

<sup>117</sup> Art. 1, c. 15, l. 190/2012

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>118</sup>.

L'oggetto dell'accesso civico, invece, sono i documenti<sup>119</sup>, i dati<sup>120</sup> e le informazioni<sup>121</sup>; queste ultime – tuttavia - sono escluse nel caso che l'accesso civico abbia ad oggetto elementi detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del d.lgs. n.33/2013. La richiesta di accesso ai documenti ex L. n. 241/90 deve essere motivata (art.25 comma 2 L. n. 241/90), laddove 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 (prot. n. 145457/2017) che è stata anche pubblicata nella sottosezione di Amministrazione trasparente.

Nel corso dell'anno 2020 è stato messo a punto il tracciamento e la redazione automatica del Registro degli accessi. Il Registro è pubblicato sulla pagina web "Registro degli accessi<sup>122</sup>" ed è aggiornato in simultanea per ogni sopravvenuta modifica.

Nel 2021 ci sono state n. 2 richieste di accesso civico generalizzato che hanno riguardato rapporti di collaborazione (convenzioni, accordi di ricerca, ecc.) tra l'Università e alcuni enti o aziende specificatamente indicate nell'istanza.

Sono pervenute n. 197<sup>123</sup> richieste di accesso agli atti (ai sensi dell'art. 22, L. 241/1990) riguardanti le procedure selettive per l'accesso ai corsi di studio e le procedure concorsuali per il personale.

Nel 2022 proseguirà l'attività formativa per supportare il personale nella gestione delle istanze di accesso, attenzione sarà posta alle differenze tra le tre tipologie di accesso, con uno specifico approfondimento sull'esigenza di bilanciare la trasparenza con la protezione dei dati personali nel rispondere alle diverse tipologie di istanze.

### III.3.2 Adempimenti di trasparenza

Il D.lgs. 97/2016<sup>124</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

---

<sup>118</sup> 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".

<sup>119</sup> Rappresentazione informatica o materiale di fatti; Carnelutti richiama l'etimologia: *docere*, ossia: informare, far conoscere

<sup>120</sup> 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

<sup>121</sup> Elemento conoscitivo ricavato dall'elaborazione di documenti e dati; es. l'ammontare dei compensi di un dirigente

<sup>122</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-europe-direct/accesso-civico>

<sup>123</sup> La qualificazione delle n. 220 istanze come "accesso ai sensi dell'art. 22, L. 241/90" discende dalla reale natura della richiesta, indipendentemente dalla qualificazione fatta dal richiedente. La Circolare ministeriale n. 2/2017 chiarisce che l'amministrazione è tenuta a verificare, a prescindere dalla qualificazione datane dal richiedente o dal modulo compilato, quale disciplina attuare, favorendo il "principio di tutela preferenziale dell'interesse conoscitivo".

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

corruzione e quello del Responsabile della trasparenza<sup>125</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>126</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>127</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>128</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 e riferiscono semestralmente al RPCT;
  - dal RPCT che, attraverso il gruppo di lavoro di cui si avvale, effettua un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione, assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e, qualora ce ne sia la necessità, richiama il responsabile della elaborazione e trasmissione del dato ed il responsabile del procedimento di pubblicazione ad adempiere tempestivamente;
  - 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>129</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.

<sup>125</sup> Art. 43, D.lgs. 33/2013 con un rimando all'articolo 1, c. 7, L. 190/2012

<sup>126</sup> 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)

<sup>127</sup> In tema di trasparenza, il D.lgs. 97/2016, analogamente a quanto disposto per le sanzioni in materia di anticorruzione, ha previsto «sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici» irrogate da A.N.AC.. In seguito a ciò, l'Autorità anticorruzione 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*.

<sup>128</sup> <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

<sup>129</sup> Il Codice della Privacy (D.lgs. 196/2003) e il Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE 2016/679), ad esempio, impongono alle imprese e alle pubbliche amministrazioni la progettazione delle proprie procedure, prodotti o servizi, tenuto conto della responsabilità sulla protezione dei dati personali.

Gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza sono pertanto contemperati 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>130</sup> e dalle Linee Guida A.N.AC. del 2010<sup>131</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 2022 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la Giornata della Trasparenza. Seguendo la formula sperimentata con successo gli scorsi anni, l'evento vedrà la contemporanea presenza di un ospite esterno esperto delle tematiche anticorruzione, trasparenza ed etica amministrativa e di qualificate figure interne all'Ateneo. 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* condivideranno le novità e lo stato di attuazione delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo.

#### ◊ **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>132</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>133</sup>. Per l'Università degli Studi di Siena il Responsabile per l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti è il dott. Fabio Semplici, responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio (D.D.G. n. 430/2019).

#### ◊ **Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo**<sup>134</sup>

In una logica di continuità esistente fra i presidi anticorruzione e antiriciclaggio e dell'utilità delle misure di prevenzione del riciclaggio a fini di contrasto della corruzione, il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella seduta del 6 giugno 2018, delibera n. 132/2018, 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 Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dott. Emanuele Fidora.

---

<sup>130</sup> L'art. 10, co 6, d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

<sup>131</sup> Delibera A.N.AC. n. 105/2010, Linee Guida per la predisposizione, ad opera di ogni singola amministrazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d. lg. n. 150 del 2009, ogni amministrazione ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del medesimo decreto, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.*

<sup>132</sup> Istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179

<sup>133</sup> Delibera A.N.AC. n. 831/2016, pagg. 21 e 22

<sup>134</sup> Il Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 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*", all'art. 6, prevede la nomina con provvedimento formale 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 comma 5, specifica che nelle pubbliche amministrazioni la persona individuata come "Gestore" possa coincidere con il Responsabile della prevenzione della corruzione.

### III.3.3 Attività di Comunicazione

Fra i primari obiettivi della comunicazione dell'Università di Siena, per perseguire la massima trasparenza dell'attività istituzionale, si inserisce la necessità di ampliare la conoscenza delle attività dell'ateneo, della sua offerta formativa, delle informazioni sui servizi amministrativi, delle attività dalle strutture universitarie nel suo complesso e dell'attività di ricerca e terza missione. Prosegue pertanto la costante attività di revisione e aggiornamento delle pagine del sito di Ateneo, sia di quelle dedicate alla didattica - pubblicate sul portale dell'amministrazione centrale, sui portali di dipartimento e sui siti web dei Corsi di studio - sia di quelle dedicate alle attività di ricerca e di terza missione.

La permanenza della crisi pandemica, che solo da poco sta mostrando un rallentamento di cui apprezzeremo più avanti nel tempo il perdurare, ha fatto sì che l'Ateneo sperimentasse nuove forme di comunicazione anche da remoto. Questo ha permesso all'Ateneo di continuare a garantire il proseguimento dell'attività di ricerca e della didattica, adottando tutte le misure necessarie per la sicurezza di studenti, ricercatori e docenti. La didattica non si è fermata, anche grazie alla sperimentazione di nuovi modi di comunicazione e partecipazione a distanza, e i laboratori hanno operato alle condizioni permesse e in massima sicurezza.

Per la divulgazione dell'offerta formativa ogni anno vengono predisposte le Guide dell'offerta formativa di I e II livello, del post-laurea, oltre che la Guida ai Servizi e su impulso dalla Divisione per le Relazioni Internazionali, della guida dedicata agli studenti stranieri. Tali pubblicazioni sono rese disponibili, oltre che presso i presidi e le strutture di prima accoglienza, anche sul portale di Ateneo in formato digitale.

La diffusione dell'offerta formativa avviene inoltre anche attraverso i mezzi informativi che ne consentono di massimizzare la conoscenza. L'Ateneo è infatti attivo sui principali social network - youtube, facebook, twitter, flickr, instagram, linkedin, ed è rilevante la produzione di materiali informativi quali: brochure, flyer, clip video. Anche questi materiali vengono resi disponibili in formato digitale.

L'incremento della piena conoscenza dell'Ateneo e della sua offerta formativa, avviene anche con la pubblicazione sul sito dell'Ateneo dei risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR, e con la divulgazione dei risultati dei questionari somministrati agli studenti. Sui siti di Dipartimento sono inoltre presenti apposite sezioni dedicate all'Assicurazione della Qualità.

“L'Open Day dell'Università di Siena, rappresenta un appuntamento fondamentale fra le iniziative a sostegno della divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa e l'Ateneo. L'appuntamento annuale con “Università aperta”, che nel 2021 si è tenuto in modalità digitale, rappresenta uno strumento per facilitare i gli studenti verso una scelta degli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma. All'Open day di Ateneo si sono aggiunte le attività di orientamento svolte dai singoli dipartimenti dell'Ateneo con programmi personalizzati e interventi specifici.

Sempre ai fini della trasparenza sono disponibili i siti personali dei docenti (one page site), che permettono di supportare la comunità studentesca nel percorso di studio e consentono di illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca del singolo docente. Le informazioni presenti sui siti dei docenti sono gestiti in autonomia dagli stessi, e molte delle informazioni presenti sono integrazioni provenienti dai database di Ateneo (anagrafica, l'attività didattica, pubblicazioni).

Importante appuntamento di trasparenza e divulgazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentato dal BRIGHT-NIGHT, progetto finanziato dell'Unione Europea. L'edizione 2021, che si è svolta quest'anno sia in presenza che da remoto a fine settembre, ha visto la partecipazione di oltre 300 ricercatori e la produzione di eventi in presenza, on demand e dirette live. Come noto BRIGHT-NIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro. Il progetto è volto ad aumentare la visibilità e la percezione del lavoro dei ricercatori tra la cittadinanza della Regione Toscana. L'iniziativa avviene in contemporanea con the European Researchers' Night ERN, che si tiene in Europa.

Divenuta un appuntamento annuale anche la “Giornata della trasparenza”. Questa si inserisce nelle attività che da anni l'Università di Siena sviluppa con la finalità di coinvolgere e rafforzare il dialogo permanente con

i suoi principali stakeholder, rappresentando così un'iniziativa di comunicazione finalizzata al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo con l'istituzione.

Dopo la prima edizione del "Bilancio di sostenibilità" dell'Ateneo, è stato varato il nuovo portale che raccoglie le iniziative di Ateneo per la Sostenibilità. Il nuovo portale <https://sostenibilita.unisi.it/> è inoltre raggiungibile dalla home page del sito di Ateneo.

Sempre ai fini della trasparenza, continua l'attività di divulgazione delle risultanze dei dati di bilancio, sia preventivo che consuntivo, attraverso la diffusione di informazioni dedicate a questi importanti documenti presso la comunità accademica e gli stakeholder.

### 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 ripianificazione 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>135</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>136</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 3.3.2 *Adempimenti di trasparenza*.

##### ◊ Rete dei Referenti TAC

Il 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>137</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>135</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 (o procedimenti), compete fornire il dato ed il responsabile del processo di pubblicazione.

<sup>136</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

<sup>137</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.

#### ◊ Gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013”

Il RPCT si avvale della collaborazione del Gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013” 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 sia negli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione<sup>138</sup> e per la trasparenza definiti dal Consiglio di Amministrazione per il triennio 2020-2022 (vedi sopra paragrafo 1.1 “*Obiettivi strategici*”), sia nell’individuazione di misure di specifici obiettivi per la misurazione della *performance* delle strutture e del personale, che sono in linea con le azioni programmate per favorire la trasparenza e prevenire la corruzione.

Nell’allegato n. 5 “*Misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza – triennio 2022 – 2024*” sono descritte:

- ✓ le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza integrate con gli obiettivi di performance assegnati alle strutture dell’Ateneo<sup>139</sup>;
- ✓ le azioni di monitoraggio descritte nel presente piano, tese anche a stimolare l’attenzione da parte di tutto il personale, sia docente che tecnico e amministrativo, alla realizzazione di quanto programmato ai fini di una sempre maggiore trasparenza e linearità dell’azione amministrativa.

### 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: 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: 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. Il risultato è pubblicato in Amministrazione trasparente – Controlli e rilievi sull’amministrazione;
- 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. I risultati del monitoraggio sono allegati al PTPCT e, quindi pubblicati;
- giugno/settembre: monitoraggio intermedio, riferito all’anno in corso, degli obiettivi legati alla performance;
- giugno: monitoraggio sulle sezioni di Amministrazione trasparente ritenute più problematiche;

---

<sup>138</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>139</sup> Estrazione dal Piano della performance a cui, per tanto, si rimanda per maggiori dettagli.

- dicembre: monitoraggio su tutte le sezioni e sottosezioni che compongono Amministrazione trasparente. I risultati del monitoraggio sono pubblicati in Amministrazione trasparente – Disposizioni generali.

Siena, 15 aprile 2022

*Dott. Emanuele Fidora*

Responsabile per la prevenzione della  
corruzione e per la trasparenza

## ALLEGATO n. 1



## 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 (principali comportamenti a rischio)	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
affidamento di concessioni di servizi (bar, vending, etc.) tramite procedure non concorrenziali,	3	4	12	medio	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, buoni pasto, etc.), dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Divisione tecnica, Ufficio affari sociali, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
gestione servizi per personale e studenti diversamente abili, dalla richiesta all'erogazione del servizio,	2	3	6	basso	Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA, Ufficio affari sociali
gestione delle richieste del personale relative a congedi, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito del personale,	2	3	6	basso	Ufficio gestione risorse umane e relazioni sindacali, Ufficio personale docente
gestione delle autorizzazioni per incarichi retribuiti interni/esterni per il personale docente,	2	3	6	basso	Ufficio personale docente
gestione delle richieste di autorizzazione per incarichi retribuiti interni/esterni al personale tecnico amministrativo,	2	3	6	basso	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 dei concorrenti al fine di favorire un operatore economico (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)	4	4	16	alto	Area affari generali, appalti e patrimonio, Area edilizia, Area organizzazione e sistemi informativi, Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione, Presidio San Miniato, Segreterie amministrative dei Dipartimenti, Tutti i RUP
uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un operatore economico,	3	4	12	medio	
utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un operatore economico,	4	4	16	alto	
ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni,	3	4	12	medio	
artificioso frazionamento delle procedure di acquisto, al fine di eludere le regole di affidamento degli appalti pubblici,	3	5	15	alto	

Fattore di rischio <b>(principali comportamenti a rischio)</b>	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
procedure di affidamento lavori (dalla delibera al collaudo) non in linea con quanto previsto dalla legge al fine di favorire un operatore economico,	3	5	15	alto	Divisione tecnica
gestione e organizzazione eventi (inaugurazione A.A, Lauree HC, eventi, etc.), dalla richiesta all'organizzazione dell'evento, al fine di favorire un operatore economico,	3	5	15	alto	Santa Chiara lab, Servizio supporto eventi culturali e convegnistici Segreterie amministrative dei Dipartimenti, Uffici che organizzano eventi
<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI</b>					
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata,	2	3	6	basso	Rettore, Direttore Generale, Area sistema contabile, Area servizi allo studente
erogazione di contributi, sussidi, ausili o vantaggi economici non ammessi dalla legge,	3	2	6	basso	Area sistema contabile, Area servizi allo studente, Area del personale
irregolare determinazione delle tasse universitarie,	2	5	10	medio	Ufficio gestione tassazione universitaria
valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria nella gestione delle pratiche per la concessione di borse di studio e altri tipi di vantaggi economici agli studenti,	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio gestione tassazione universitaria, e, in generale, uffici dell' Area servizi allo studente
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale,	2	5	10	medio	Ufficio affari sociali
irregolarità nella gestione di borse di studio, prestiti fiduciari, assegnazioni ad associazioni degli studenti e interventi per studenti disabili,	2	5	10	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio gestione tassazione universitaria, Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
irregolarità nella gestione del part-time studentesco e dei contributi stage,	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di Studio, Ufficio orientamento e tutorato, Placement office e career service e, in generale, uffici dell' Area servizi allo studente
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	Ufficio programmazione ruoli e reclutamento, 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, 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

Fattore di rischio (principali comportamenti a rischio)	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
<b>GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO</b>					
utilizzo improprio del magazzino economale,	3	4	12	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni mobili (registrazione carico e scarico, ricognizione periodica totale e parziale, aggiornamento Stato patrimoniale),	3	4	12	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni immobili (aggiornamento, etc.),	1	5	5	basso	Divisione tecnica
determinazione di canoni di locazione non corrette,	2	4	8	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Divisione tecnica
sopravalutazioni del patrimonio immobiliare,	2	5	10	medio	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	Divisione tecnica
uso improprio della cassa economale,	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio,
mancata o irregolare registrazione delle entrate,	2	5	10	medio	Area logistica, Biblioteche, Servizio promozione attività internazionali, Collegio Santa Chiara
gestione portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita),	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio gestione entrate
irregolare gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti),	3	3	9	medio	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,	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 candidati allo scopo di favorire candidati particolari,	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti

Fattore di rischio <b>(principali comportamenti a rischio)</b>	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Ufficio programmazione ruoli e reclutamento, Area del personale, Dipartimenti
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta),	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti
<b>AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</b>					
infedele patrocinio in causa,	1	5	6	basso	Divisione legale e avvocatura
pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse,	2	5	10	medio	Divisione legale e avvocatura
<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	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera, incluso esame di laurea ed esami per certificazioni informatiche e linguistiche),	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
valutazione degli studenti,	2	5	10	medio	Dipartimenti
diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame,	2	4	8	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di esame,	2	4	8	medio	Area servizi agli studenti, Dipartimenti
gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera, inclusa gestione rilascio titolo finale, diploma <i>supplement</i> ),	3	5	15	alto	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
irregolare gestione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (es: accettazione di pratiche non regolari),	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione stage e tirocini extracurriculari e curricolari (compresi quelli per accesso all'esame di stato e per l'abilitazione alla professione medica) dalla richiesta di	2	3	6	basso	Area Servizi allo studente

Fattore di rischio <b>(principali comportamenti a rischio)</b>	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage,					
gestione stage e tirocini extracurricolari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage),	2	3	6	basso	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	Ufficio scuole di specializzazione ed esami di stato,
orientamento al lavoro e <i>job placement</i> (dalla richiesta di consulenza per la stesura del CV all'organizzazione di incontri, seminari, <i>career days</i> con aziende e imprenditori),	2	3	6	basso	Placement office e career service
<b>RICERCA</b>					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi per i progetti di ricerca,	3	5	15	alto	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente,	4	4	16	alto	Dipartimenti, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
rendicontazione non fedele,	3	5	15	alto	Dipartimenti, Dipint, <u>Ufficio supporto</u> alla gestione amministrativa dei progetti nazionali ed internazionali
gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione),	2	5	10	medio	Dipartimenti Liaison office
creazione e gestione spin-off (dalla richiesta di attivazione al riconoscimento dello Spin-off),	3	3	9	medio	Dipartimenti Liaison office
gestione mobilità internazionale del personale di ricerca (dal primo contatto, creazione e mantenimento del <i>network</i> /partenariato, alla conclusione del periodo di mobilità).	3	4	12	medio	Divisione relazioni internazionali
<b>Area Gestione dati personali</b>					
accoglimento delle richieste di accesso, in particolare di quello generalizzato, in	3	5	15	alto	

Fattore di rischio <b>(principali comportamenti a rischio)</b>	Probabilità	Magnitudo	Rischio	Livello	Ufficio/Struttura
violazione dei limiti normativi a protezione dei dati personali,					Tutti gli uffici che ricevono istanze di accesso
uso illecito o non corretto dei dati acquisiti per attività di ricerca, studio, elaborazione statistica,	2	5	10	medio	Area organizzazione e sistemi informativi, Dipartimenti (personale coinvolto nei progetti di ricerca/studio),
uso illecito o non corretto dei dati personali degli studenti,	2	5	10	medio	Area sistemi informativi e documentali, Area servizi allo studente, Divisione relazioni internazionali
uso illecito o non corretti dei dati del personale,	2	5	10	medio	Area sistemi informativi e documentali, 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**



## **Riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni art. 54 bis, d.lgs. 165/2001**

## Riflessioni sulle modalità di gestione delle segnalazioni art. 54 bis, d.lgs. 165/2001

Nell'Università degli Studi di Siena, nel 2016 il Responsabile per la prevenzione della corruzione si è adoperato per l'attivazione della casella di posta elettronica anticorruzione@unisi.it, dedicata esclusivamente alle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti dell'Università e degli studenti dell'Ateneo, accertandosi che la casella garantisse la massima riservatezza possibile dell'identità del segnalante. Contemporaneamente nella sezione amministrazione trasparente è stata creata una pagina web dedicata al *whistleblowing*, in cui sono stati resi disponibili anche le Note operative appositamente redatte e il modulo per facilitare le segnalazioni. Successivamente è stata emanata una Circolare informativa al personale (repertorio n. 81/2016).

Sempre nel 2016, si è dato avvio alla programmazione e realizzazione dei primi corsi di formazione specifici in ambito anticorruzione e trasparenza, avendo cura che nel programma ci fosse adeguata attenzione anche all'istituto del *whistleblowing* e dei codici etico e di comportamento dell'Ateneo.

Sono state definite le modalità di segnalazione e la procedura per la loro gestione:

### ◊ Modalità di segnalazione

Chi, avendone titolo<sup>1</sup>, voglia segnalare situazioni di illecito o di irregolarità di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro o del ruolo di studente dell'Ateneo, può effettuarlo utilizzando il "Modulo per la segnalazione di condotte illecite ai sensi dell'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001"<sup>2</sup>.

Il modulo compilato e sottoscritto va presentato con una delle seguenti modalità:

- tramite posta elettronica alla casella e-mail anticorruzione@unisi.it appositamente dedicata alla ricezione delle segnalazioni. La casella è monitorata esclusivamente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e dai Referenti di Ateneo individuati dal RPC che ne garantiscono la riservatezza<sup>3</sup>;

- tramite servizio postale (anche posta interna). In tal caso, affinché sia tutelata la riservatezza, la segnalazione deve essere inserita in una busta chiusa con la dicitura "*riservata personale - non aprire*" recante il seguente indirizzo: Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Università degli Studi di Siena, via Banchi di Sotto, 55 – 53100 Siena.

• In alternativa, o in aggiunta alle modalità anzidette, è possibile inoltrare la propria segnalazione all'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.) tramite l'applicativo "*Whistleblowing*".

• Le segnalazioni anonime verranno prese in considerazione solo qualora gli elementi contenuti saranno valutati sufficientemente circostanziati per un approfondimento.

• La segnalazione è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della Legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni.

### ◊ Gestione delle segnalazioni:

1) Il Responsabile della prevenzione della corruzione, e/o i Referenti, ricevono la segnalazione e con la massima riservatezza viene identificato il segnalante: nome e cognome, qualifica e ruolo; si separano immediatamente tali dati identificativi dal contenuto della segnalazione, conservandoli in luogo sicuro; si attribuisce alla segnalazione un apposito codice sostitutivo dei dati identificativi;

2) la segnalazione, oramai priva di qualunque dato identificativo del segnalante, viene registrata attraverso il protocollo riservato in modalità "altamente confidenziale", consultabile solo dei soggetti espressamente abilitati;

3) avvio della verifica della fondatezza delle condotte illecite segnalate. La verifica della fondatezza delle condotte illecite segnalate è di competenza del Responsabile per la prevenzione della corruzione che vi provvede effettuando ogni attività opportuna, inclusa l'audizione personale del segnalante e di eventuali altri soggetti che possano riferire sui fatti segnalati;

4) conclusione della procedura di verifica. Al termine della conclusione possono verificarsi 3 scenari:

a) la segnalazione risulta fondata, per cui il Responsabile della prevenzione della corruzione, in relazione alla natura della violazione, provvederà: i) a presentare denuncia all'autorità giudiziaria competente; ii) a comunicare l'esito dell'accertamento al Responsabile dell'Ufficio/struttura di appartenenza dell'autore della

<sup>1</sup> Dipendenti dell'Università degli Studi di Siena, collaboratori e consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, studenti dell'Ateneo

<sup>2</sup> Il modulo è scaricabile dal sito web dell'Università di Siena, nella sezione "Amministrazione Trasparente" al link: <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione>

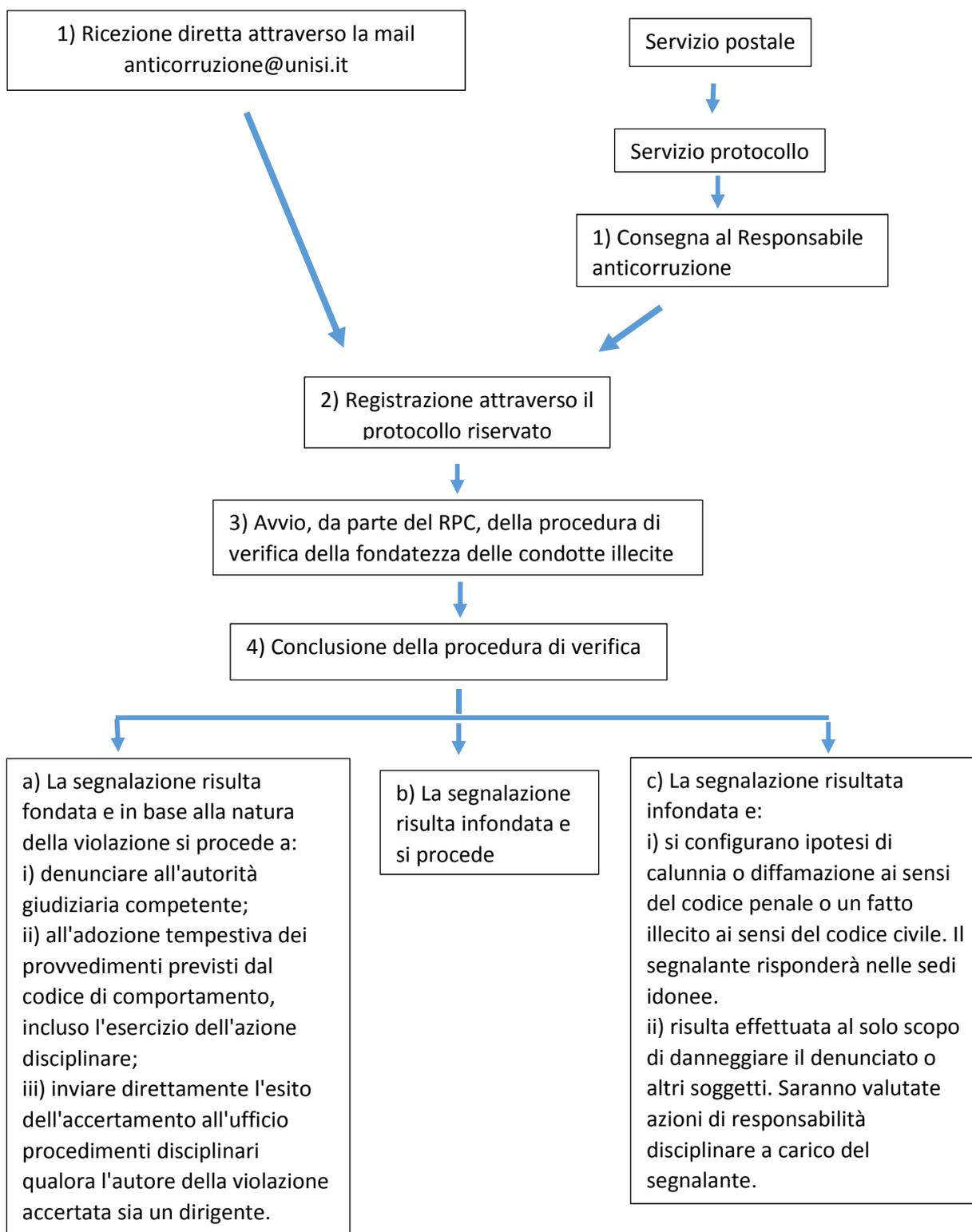
<sup>3</sup> In precedenza veniva monitorata dal RPC e dalla coordinatrice del gruppo di lavoro a supporto del RPC.

violazione accertata affinché provveda all'adozione tempestiva dei provvedimenti di competenza, incluso l'esercizio dell'azione disciplinare, in presenza dei relativi presupposti; iii) a inviare l'esito dell'accertamento direttamente all'ufficio procedimenti disciplinari qualora l'autore della violazione accertata sia un dirigente.

b) la segnalazione risulta infondata e si procede all'archiviazione;

c) la segnalazione risulta infondata e nel corso della procedura emergono responsabilità a carico del segnalante, quindi: i) nel caso in cui la segnalazione configuri un'ipotesi di calunnia o di diffamazione ai sensi del codice penale o un fatto illecito ai sensi dell'art. 2043 del codice civile, la tutela del segnalante non può essere assicurata e resta ferma la sua responsabilità; ii) qualora, a seguito degli accertamenti interni, la segnalazione risulti manifestamente infondata ed effettuata per finalità opportunistiche al solo scopo di danneggiare il denunciato o altri soggetti, saranno valutate azioni di responsabilità disciplinare a carico del segnalante.

• FASI della gestione



Nel 2017 si è fatto il punto sulle azioni attivate, che si sono dimostrate adeguate alle caratteristiche dell'Ateneo. Sono proseguite, così come nel 2018, le attività formative e informative attraverso i corsi di formazione e le Giornate della trasparenza.

Nel 2019 sono state aggiornate le Note operative, sono stati nominati due Referenti di Ateneo (DDG repertorio n. 1747/2019) che collaborano con il Responsabile anticorruzione per la gestione amministrativa e legale delle segnalazioni ai sensi dell'art. 54 bis del d.lgs.165 del 2001 (*whistleblowing*); sono proseguite le attività formative/informative sul tema, in particolare in occasione dei corsi di formazione. Si è effettuata una prima valutazione sull'opportunità di implementare un sistema informatico. L'analisi è proseguita anche nel 2020 (vedi paragrafo sottostante).

#### **◊ Interventi migliorativi**

Al fine di valutare la possibilità di migliorare il sistema di gestione delle segnalazioni, sono stati presi in esame alcuni sistemi informatici di supporto, tra cui quello proposto dal progetto *WhistleblowingPA* che è reso disponibile gratuitamente. Le caratteristiche del software pongono perplessità legate principalmente alle difficoltà, da parte dell'amministrazione ricevente la segnalazione, ad identificare il soggetto che effettua la segnalazione<sup>4</sup>.

A tale proposito c'è, da parte dell'Università, la preoccupazione di non snaturare il prezioso istituto del *whistleblowing*, che presuppone l'indicazione del proprio nominativo da parte del dipendente che effettua la segnalazione. La stessa A.N.AC., nella delibera n. 6 del 28 aprile 2015, a tal proposito specifica che *"Naturalmente la garanzia di riservatezza presuppone che il segnalante renda nota la propria identità. Non rientra, dunque, nella fattispecie prevista dalla norma come «dipendente pubblico che segnala illeciti», quella del soggetto che, nell'inoltrare una segnalazione, non si renda conoscibile. In sostanza, la ratio della norma è di assicurare la tutela del dipendente, mantenendo riservata la sua identità, solo nel caso di segnalazioni provenienti da dipendenti pubblici individuabili e riconoscibili<sup>5</sup>".* Sempre nella citata delibera: *"le segnalazioni anonime, ..., non rientrano, per espressa volontà del legislatore, direttamente nel campo di applicazione dell'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001"*.

Considerato che il sistema attualmente in uso nell'Ateneo non manifesta particolari criticità, si è deciso di attendere l'emanazione delle nuove linee guida<sup>6</sup> di A.N.AC., per una decisione sull'eventuale adozione di un sistema informatico dedicato all'acquisizione e gestione delle segnalazioni ai sensi dell'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001 e, qualora necessario, della revisione della procedura in atto. La decisione terrà conto anche del volume di segnalazioni<sup>7</sup> che nel corso degli anni sono pervenute al Responsabile per la prevenzione della corruzione.

---

<sup>4</sup> L'applicazione è resa disponibile tramite rete TOR all'indirizzo: <http://bsxsptv76s6cjht7.onion/>

La rete TOR garantisce, oltre alla tutela del contenuto della trasmissione, anche l'anonimato delle transazioni tra il segnalante e l'applicazione, rendendo impossibile per il destinatario e per tutti gli intermediari nella trasmissione avere traccia dell'indirizzo internet del mittente (per approfondimenti <https://www.torproject.org/> )

<sup>5</sup> A.N.AC. Determina n. 6 del 28 aprile 2015, Parte II Ambito di applicazione, punto 2. Distinzione tra segnalazione anonima e riservatezza dell'identità del segnalante

<sup>6</sup> *Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54 bis, del d.lgs. n. 165/2001 (c.d. whistleblowing)* - consultabili su: <https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/ConsultazioniOnline/consultazioni?id=24ae67df0a77804218f2f9d137ca4406>

<sup>7</sup> - Nel 2016 sono giunte due segnalazioni riguardanti una possibile situazione di conflitto di interessi nello svolgimento della medesima procedura concorsuale per la selezione di professori di seconda fascia; Nel 2017 una segnalazione da parte di un soggetto partecipante ai test per l'iscrizione al corso di laurea in medicina. L'indagine interna non ha riscontrato irregolarità nella procedura selettiva; Nel 2018 è pervenuta una segnalazione riguardante il contenuto di un bando di selezione per ricercatori a tempo determinato. L'amministrazione, verificata la fondatezza della segnalazione, ha ritirato il bando; Nel 2019 è pervenuta una segnalazione riguardante la distribuzione delle indennità di turno. Fatte le dovute verifiche non è emersa alcuna irregolarità; nell'anno 2020 non sono pervenute segnalazioni. In tutte e 5 le segnalazioni pervenute nel corso degli anni, è sempre stata protetta l'identità del segnalante e non si sono evidenziati ritardi nell'avvio della procedura di accertamento.

Da contatti informali con i componenti il Gruppo di lavoro anticorruzione e trasparenza del CODAU (GLAT) il numero delle segnalazioni è in linea con quelle effettuate negli altri Atenei.

Lo schema delle nuove Linee guida A.N.AC. in materia di *whistleblowing*, dopo essere stato in consultazione, è stato trasmesso al Garante per la protezione dei dati personali affinché venisse acquisito il prescritto parere. Il Garante ha espresso parere favorevole, ponendo, però, alcune condizioni e osservazioni finalizzate a preservare l'identità di chi segnala riservatamente condotte illecite e facilita l'individuazione di fenomeni corruttivi. È stato, tra l'altro, fatto rilevare che la tabella, riportata nelle Linee guida, ove è presente una elencazione minuziosa delle attività che potrebbero configurare le condotte illecite suscettibili di denuncia, rischia di indurre gli enti tenuti a garantire la tutela dei segnalanti ad effettuare un trattamento dei dati personali eccedenti rispetto a quelli previsti dalla normativa e si chiede, pertanto, di rivedere siffatta tabella ricomprendendo ipotesi di carattere più generale. Altra richiesta del Garante è riferita alla necessità di modificare le Linee guida prevedendo che, qualora le esigenze istruttorie richiedano che altri uffici, all'interno dell'amministrazione, debbano essere messi a conoscenza del contenuto della segnalazione o della documentazione ad essa allegata, non debba essere rilevata l'identità del segnalante, provvedendo ad espungerne i dati identificativi e ogni altro elemento che ne possa indirettamente consentire l'identificazione.

Successivamente, l'Autorità ha richiesto al Consiglio di Stato un parere sulle nuove Linee guida in materia di *whistleblowing*. Si tratta del testo approvato con integrazioni dal Consiglio dell'A.N.AC. nell'adunanza del 13 gennaio 2020 a seguito della consultazione pubblica e del parere del Garante per la privacy.

Il Consiglio di Stato, nel mese di marzo, ha fornito il suo parere<sup>8</sup> ricordando la natura non vincolante delle linee guida, precisando che le amministrazioni avranno, comunque, l'onere di esplicitare le motivazioni dell'adozione di scelte diverse da quelle indicate nelle linee guida.

I giudici hanno effettuato rilievi sulla parte relativa al potere sanzionatorio di A.N.AC. e sull'ambito soggettivo di applicazione delle linee guida. Quanto all'ambito oggettivo e all'individuazione delle condotte illecite, l'estensione, prospettata da A.N.AC., ai casi in cui si configurino condotte, situazioni, condizioni organizzative e individuali che potrebbero essere prodromiche, ovvero costituire un ambiente favorevole alla commissione di fatto corruttivi in senso proprio, senza che esse configurino forme di illecito, non è facilmente riconducibile al dettato legislativo.

Nel formulare la richiesta di parere, l'Autorità ha manifestato l'auspicio che il Consiglio di Stato possa esprimere una valutazione in merito all'individuazione e alle funzioni del c.d. "custode dell'identità", soggetto non esplicitamente previsto dalla normativa, di cui l'A.N.AC. ritiene opportuna l'individuazione da parte dell'amministrazione a maggior tutela dell'identità del segnalante. Sul tema il Consiglio ritiene che la gestione delle segnalazioni nelle amministrazioni e negli enti possa essere realizzata anche tramite l'individuazione di alcuni ruoli da assegnare agli utenti del sistema, tra cui la figura, non prevista espressamente dalla legge, del "custode delle identità".

Al momento<sup>9</sup> A.N.AC. non ha ancora deliberato le nuove linee guida. Per quanto su descritto, si ritiene utile attenderne l'aggiornamento, prima di assumere nuove decisioni.

#### ◊ Marzo 2022 Aggiornamento delle riflessioni

La parte seconda della delibera A.N.AC. n. 469/2021 è dedicata alla gestione delle segnalazioni nelle amministrazioni e negli enti. L'attenta lettura ci conforta sulla validità della procedura in atto nell'Ateneo.

Il RPCT ha un ruolo principale nell'avvio e nel coordinamento di tutta la procedura, è affiancato da due Referenti di Ateneo che, di fatto, svolgono il ruolo che A.N.AC. delinea per il "Custode dell'identità".

Le fasi della procedura sono in linea con quanto prevedono le linee guida.

L'Ateneo, al momento, non ha varato un regolamento specifico per la tutela degli autori di segnalazioni, sono però state predisposte le note operative che individuano linee di condotta tese a tutelare il dipendente dell'Università di Siena che segnali eventuali condotte illecite. Al fine di favorire le opportunità di espressione del senso civico da parte di ciascun componente della comunità accademica e l'emersione di eventuali fenomeni corruttivi, l'Università di Siena ha ampliato la platea dei destinatari delle forme di tutela previste dalla legge, assicurando anche agli studenti un'efficace tutela della riservatezza per chi denuncia eventuali episodi di illegalità.

---

<sup>8</sup> Consiglio di Stato, sez. I, 24 marzo 2020, n. 615 – Pres. Mastrandrea, Est. Tucciarelli

<sup>9</sup> Mese di febbraio 2021



**ALLEGATO n. 3**

**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)	25/01/2022

## INDICE

<b>1. Attuale assetto organizzativo.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Attori .....</b>	<b>3</b>
<b>3 L'Organizzazione e il suo contesto.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Reingegnerizzazione del processo acquisti - modello BPMN .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Relazioni tra processi e sottoprocessi.....</b>	<b>21</b>
<b>6. Input e output specifici .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Rischi .....</b>	<b>21</b>
<b>8. Criticità attuali in termini di efficacia, efficienza ed economicità e introduzione alle iniziative di miglioramento .....</b>	<b>29</b>
<b>9. Analisi SWOT.....</b>	<b>35</b>

### ALLEGATI

ALLEGATO 1 - ORDINI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATI NELL'ANNO 2020

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, 3 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 procedimento (RUP) che gestisce il ciclo degli approvvigionamenti dalla loro programmazione alla liquidazione del corrispettivo dovuto al fornitore, tranne casi particolari in cui – per acquisti specifici – viene affiancato da altre figure.

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

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
<b>RUP:</b>	<p>funzionario amministrativo che assume la responsabilità del procedimento di scelta del contraente e ha la rappresentanza verso l'esterno sottoscrivendo i contratti di valore fino a € 40.000,00, oltre IVA (cfr. art. 26, co.1, lett. a) del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dell'Università di Siena). 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 6 RUP le cui competenze sono ripartite per settore merceologico o per unità operativa (in considerazione delle specificità che le contraddistinguono):</p>	<p>eseguire procedure di acquisto amministrativamente corrette</p>	<p>ricevere supporto nella definizione delle procedure di acquisto rispondenti alle prescrizioni di legge</p>

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
	<p>a) responsabile della Divisione tecnica: per i lavori;</p> <p>b) responsabile della Divisione Coordinamento Sistema Bibliotecario (SBA): per le acquisizioni relative al patrimonio bibliografico e alle risorse elettroniche;</p> <p>c) responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio: per le acquisizioni di tutti gli altri beni e servizi;</p> <p>d) responsabile del Presidio di San Miniato: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie ai laboratori didattici del polo scientifico;</p> <p>e) responsabile amministrativo del Centro Santa Chiara Lab: per le acquisizioni di carattere specifico necessarie alle attività che vengono svolte in tale struttura;</p> <p>f) responsabile amministrativo del Centro di gestione del Campus di Arezzo.</p> <p>I RUP di cui alle lettere a) b) e c) provvedono altresì – nell’ambito delle loro competenze - alle acquisizioni di carattere generale a servizio di tutte le strutture dell’Ateneo.</p>		
<p><b>Titolare dei fondi / Unità amministrativa titolare di budget:</b></p>	<p>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</p>	<p>Ottenere il prodotto / servizio o l’opera funzionale alle proprie esigenze di ricerca o di didattica o di servizio</p>	<p>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</p>

SOGGETTI	DESCRIZIONE	ESIGENZE	ASPETTATIVE
	dotate di budget.		
<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 e di ogni singolo processo di acquisto
<b>Ufficio gare a appalti</b>	Struttura che gestisce le procedure di gara relative agli appalti di valore pari o superiore a € 40.000,000, e alle acquisizioni di interesse specifico delle unità organizzative dotate di budget afferenti all'Amministrazione centrale; fornisce, inoltre, supporto ai responsabili unici dei procedimenti dell'Ateneo (RUP), così come previsto dall'art. 31, comma 9 del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i.	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. 3, co. 1, lett. p) del d.lgs. 50/16 che può essere sia una persona fisica che giuridica, un ente pubblico o un raggruppamento di tali persone o enti.	Poter 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

### 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 sia 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; mentre la responsabilità amministrativo-contabile (e, in certi casi, anche penale) della procedura di scelta del contraente e della formalizzazione del contratto è riconducibile al responsabile unico del procedimento (RUP). Quest'ultima figura, necessariamente

appartenente alla categoria amministrativa, è considerata dalla legge il vero dominus del ciclo acquisti e riporta a questi 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 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 referente tecnico) le necessità di acquisto attengono alle attività di didattica e ricerca in continuo cambiamento a seconda dei progetti finanziati o dei piani di studio di volta in volta attivati e presuppongono conoscenze specialistiche che è difficile ipotizzare che possano essere ricomprese in un'unica persona o 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 individuati quali RUP hanno molteplici competenze funzionali, e 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 (con l'eccezione del responsabile della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, che ha nella mission della propria struttura la gestione delle acquisizioni generali) 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. che contempla l'istituzione di una struttura di supporto ai Responsabili Unici dei Procedimenti ex art. 31 del D.lgs. 50/2016 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.

Sempre in ottemperanza al dettato legislativo (cfr. art. 58 del D.lgs. 50/2016 e s.m.i.) 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 i suoi studenti 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 2020 proceduto ad affidamenti per circa 18 milioni di euro 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 necessariamente tengono in considerazione questi aspetti.

I portatori e 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, 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, anche normativamente (cfr. art. 29 del d.lgs. 50/2016 e s.m.i.), 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. determine a contrarre), la cui adeguatezza formale è costantemente controllata dall'Ufficio gare e appalti.

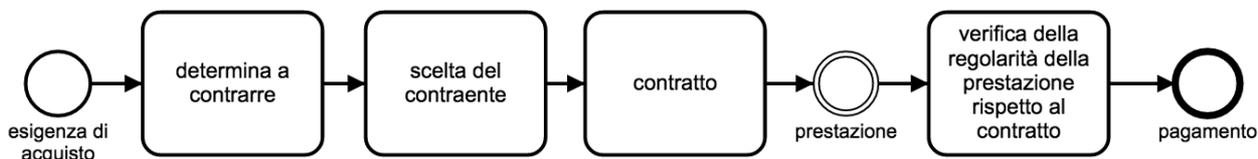
Sempre tramite l'accesso alla detta sezione del sito è data la possibilità a tutta la cittadinanza di poter ottenere ogni informazione e verificare in qualunque momento il modus operandi nel settore da parte dell'Università di Siena.

Infine, opera attivamente nel contesto esterno la massima autorità di vigilanza in materia, ovvero sia 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.

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

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

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



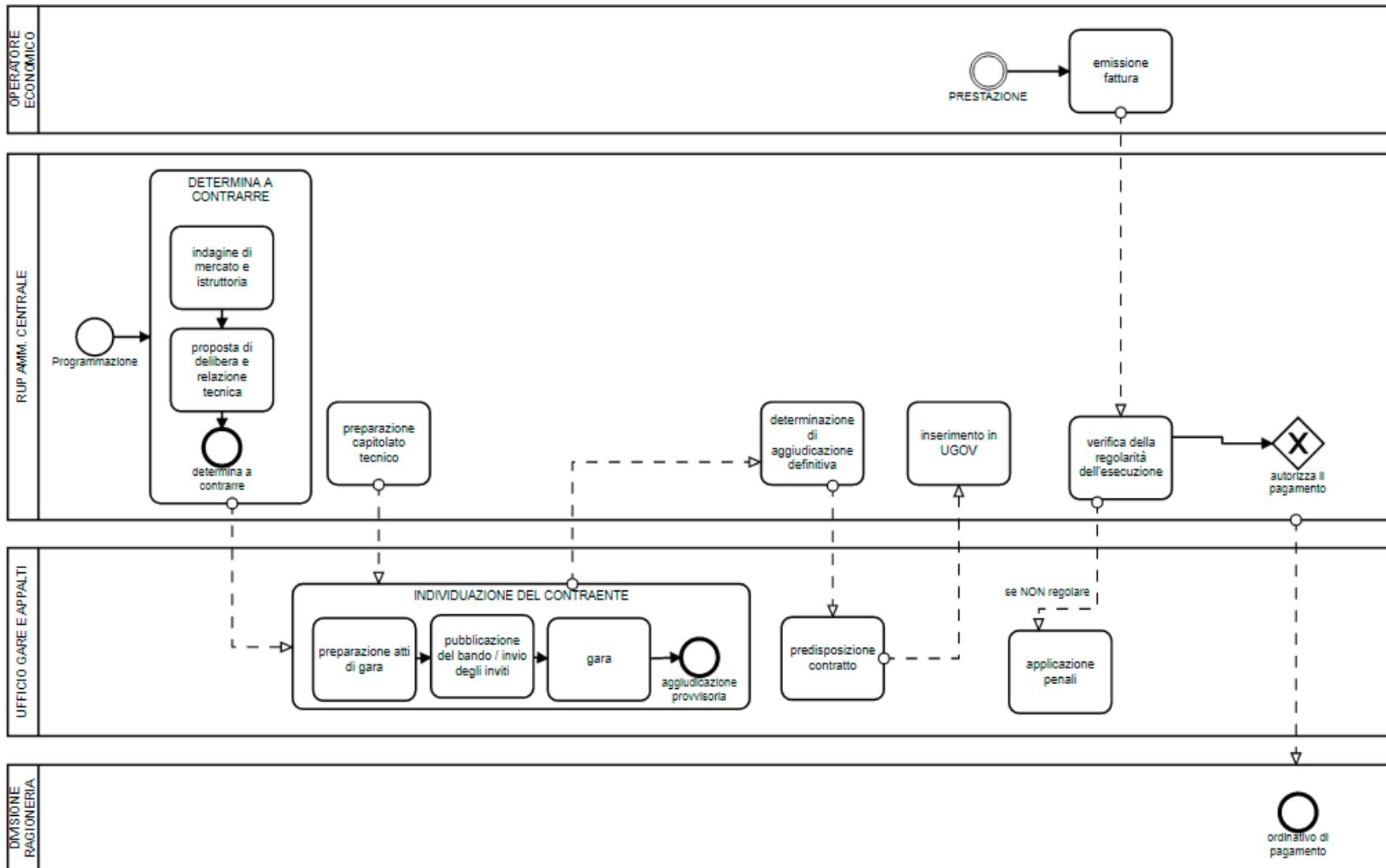
Nel caso degli acquisti dell'Università di Siena il modello diventa molto più complesso e articolato perché nel processo insistono diversi soggetti, ognuno dei quali competente e/o responsabile per una determinata fase.

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:

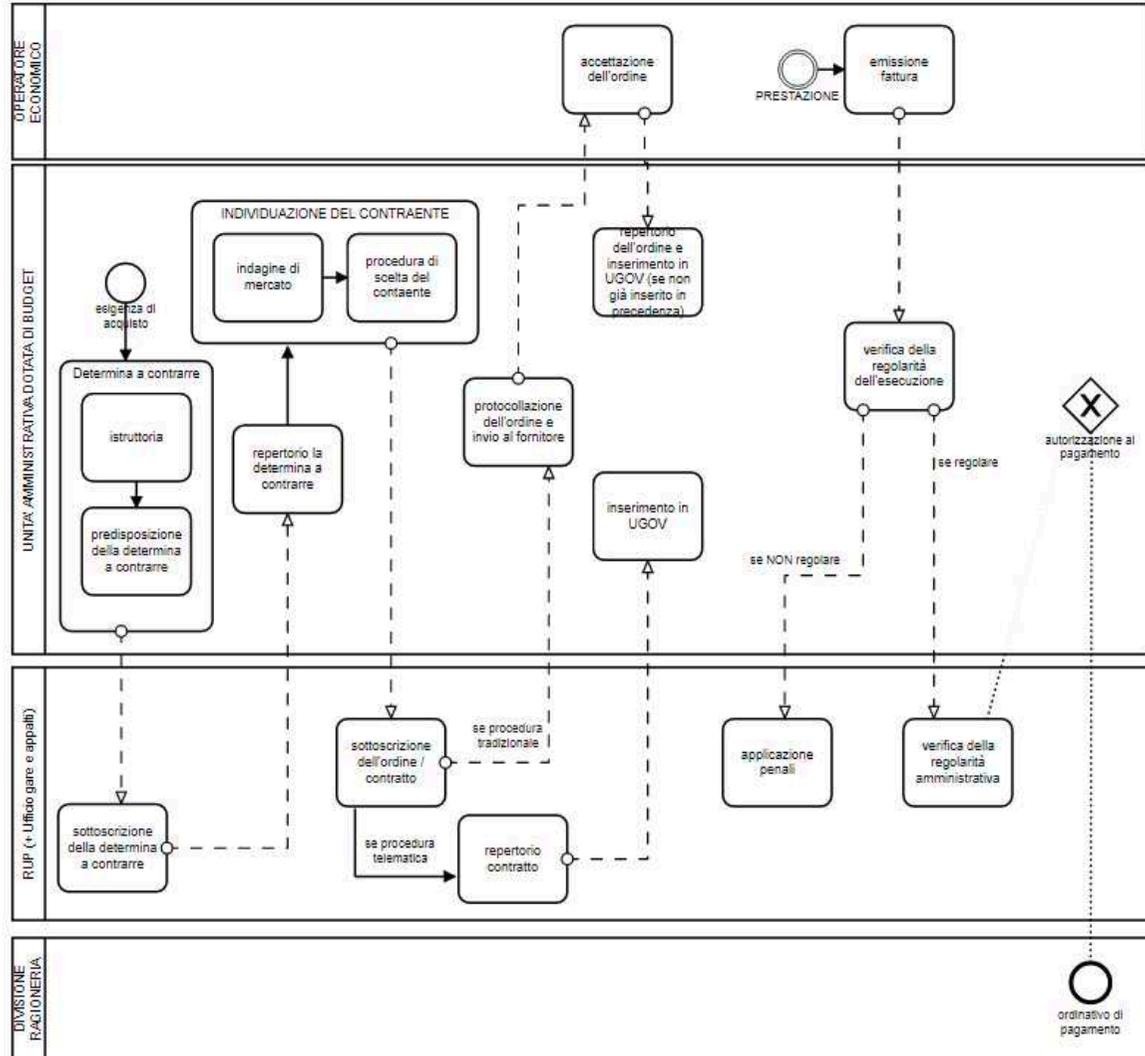
- a) per le "acquisizioni di interesse generale" a tutte le strutture dell'Ateneo (pulizie, portierato, sistemi informativi, abbonamenti a riviste scientifiche, forniture di cancelleria, di materiale igienico-sanitario, etc.);
- b) per le "acquisizioni di interesse specifico" per le attività delle strutture 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.

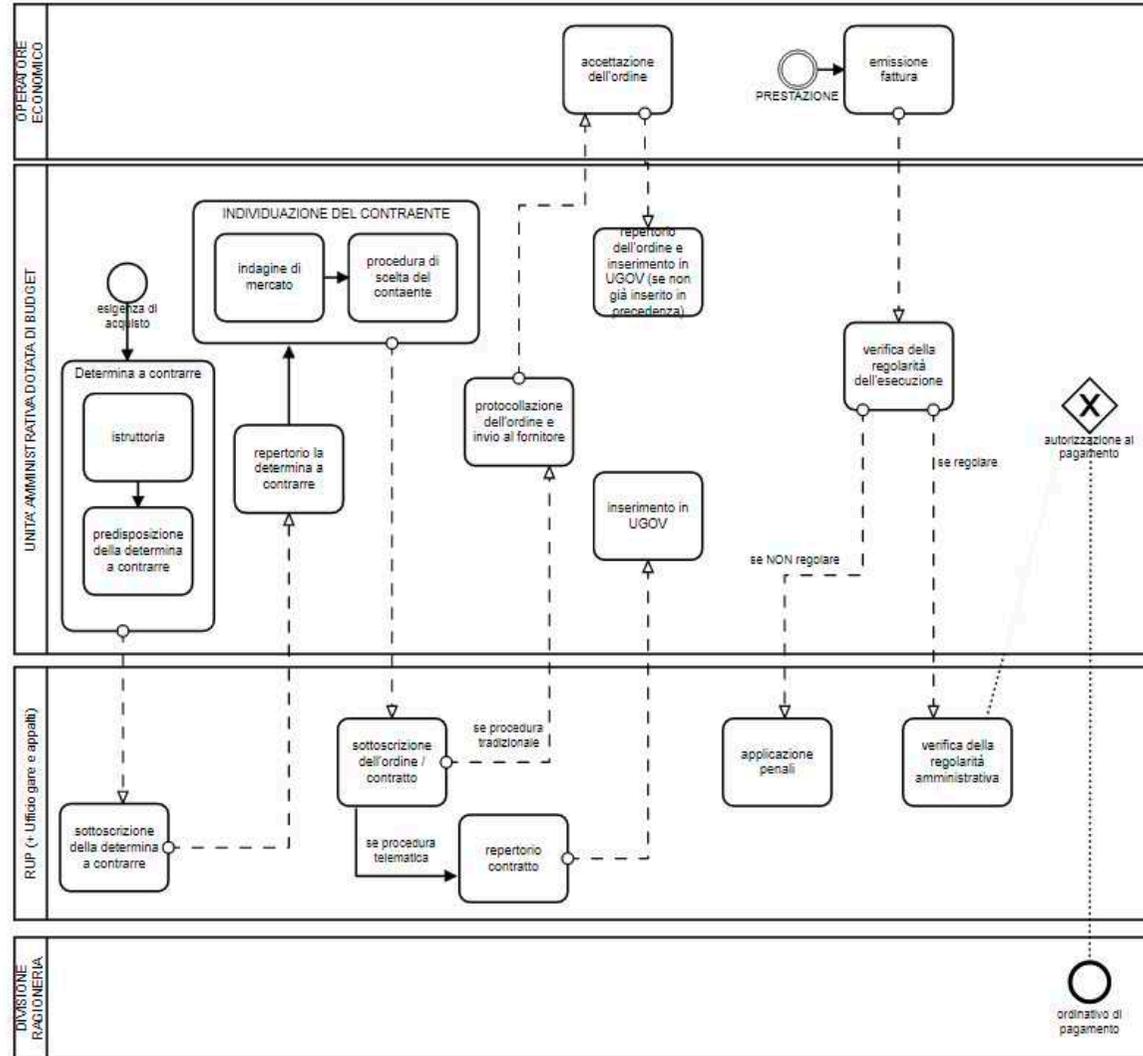
4.1.1 - “acquisizioni di interesse generale” a tutte le strutture dell’Ateneo



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, ovverosia quello relativo alla “determinazione a contrarre” e quello relativo alla “scelta del contraente”; tali sottoprocessi assumono una posizione di particolare rilievo nel ciclo acquisti perché possono comportare profili di responsabilità sia a livello amministrativo che penale, il tutto reso più complesso perché le varie attività che li compongono sono talvolta ripartite tra più strutture.

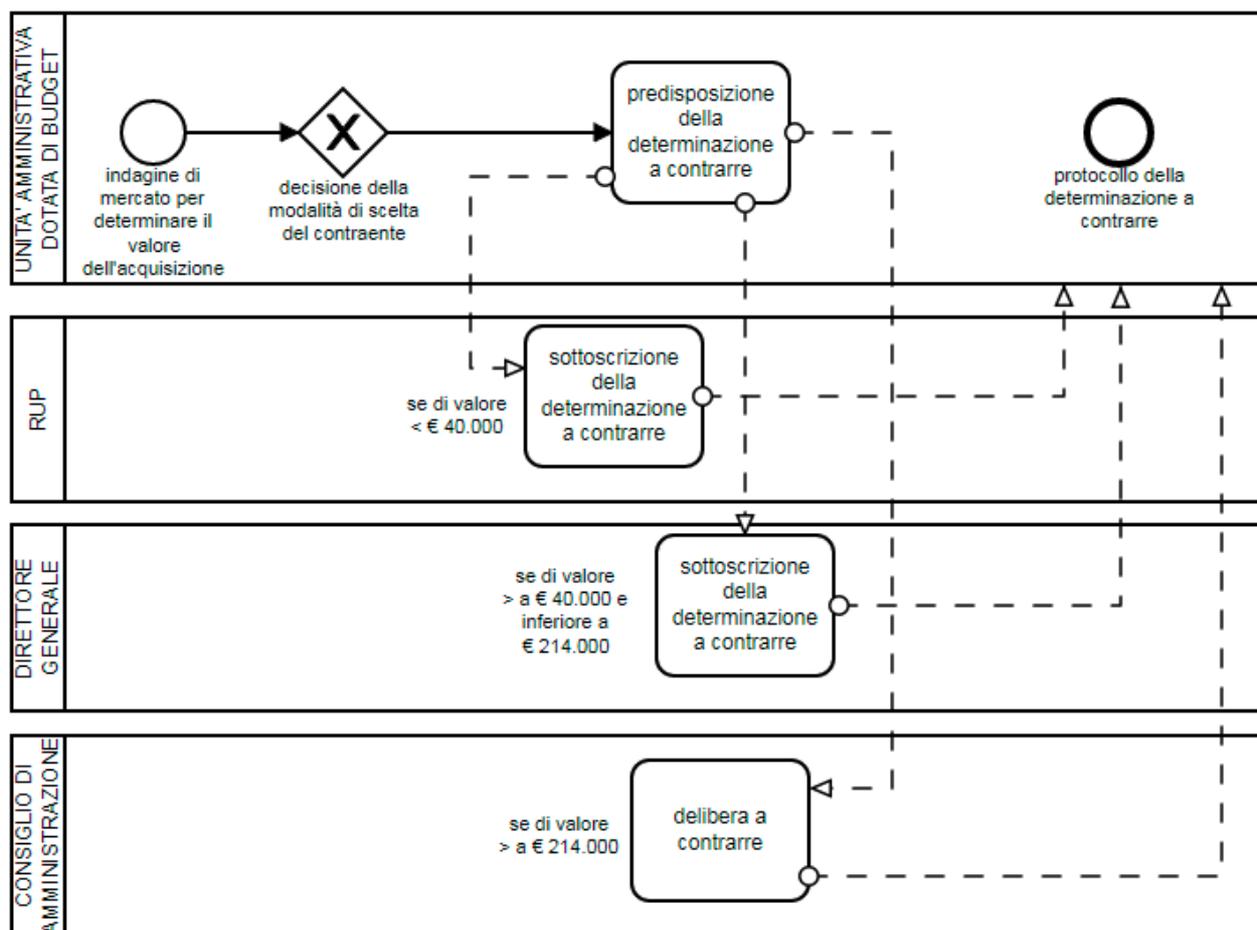
#### 4.2 – Sottoprocesso - Determinazione a contrarre

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

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

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

#### *Determinazione a contrarre per le acquisizioni dell’amministrazione centrale*

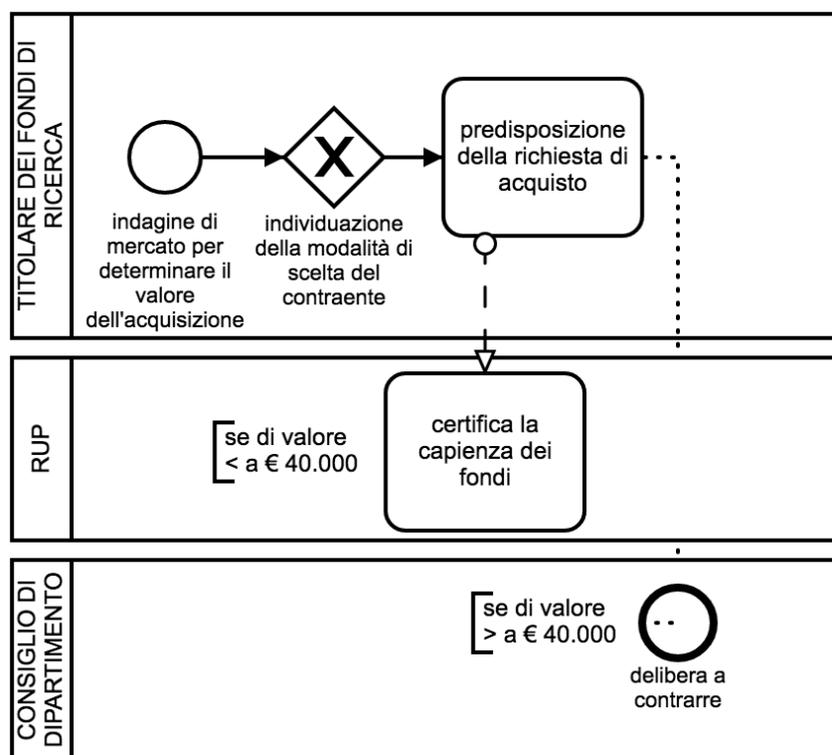


#### 3.2.1 - Determinazione a contrarre per le acquisizioni dei dipartimenti

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

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

Il responsabile amministrativo del dipartimento (RUP), predispone la determina 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 determina 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 determine 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. art. 4 del d.lgs. 50/2016). 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:

LAVORI		SERVIZI E FORNITURE	
fino a € 150.000,00	AFFIDAMENTO DIRETTO	fino a € 139.000,00	AFFIDAMENTO DIRETTO
da € 150.000,00 a € 1.000.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 5 OPERATORI ECONOMICI	da € 139.000,00 a € 214.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 5 OPERATORI ECONOMICI
da € 1.000.000,00 a € 5.350.000,00	PROCEDURA NEGOZIATA con consultazione di almeno 10 OPERATORI ECONOMICI	oltre € 214.000,00	GARA APERTA
oltre € 5.350.000,00	GARA 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:

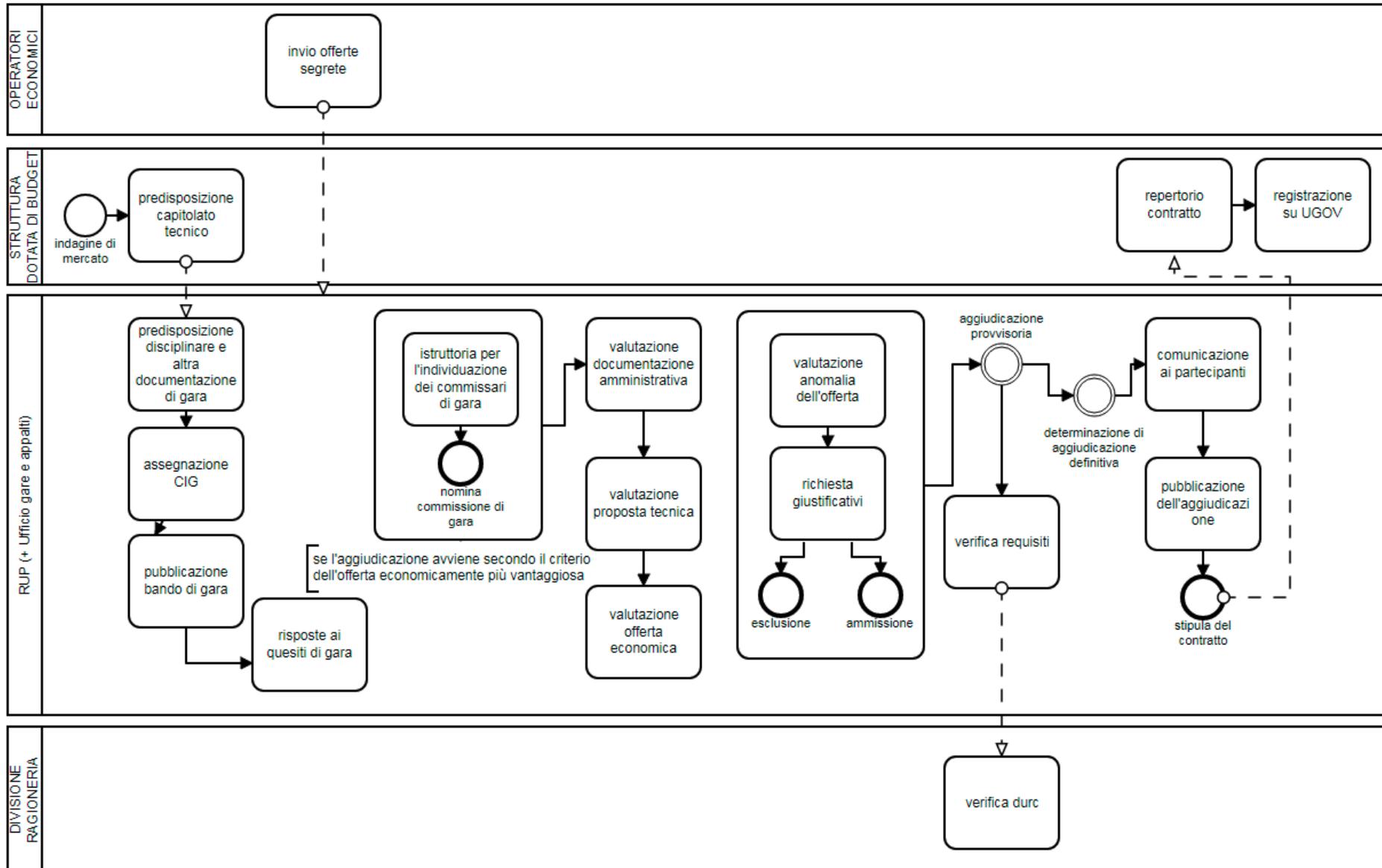
- riportata nella determinazione a contrarre;
- pubblicata sul portale dell’Ateneo;
- comunicata all’Autorità Nazionale per l’Anticorruzione (ANAC).

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

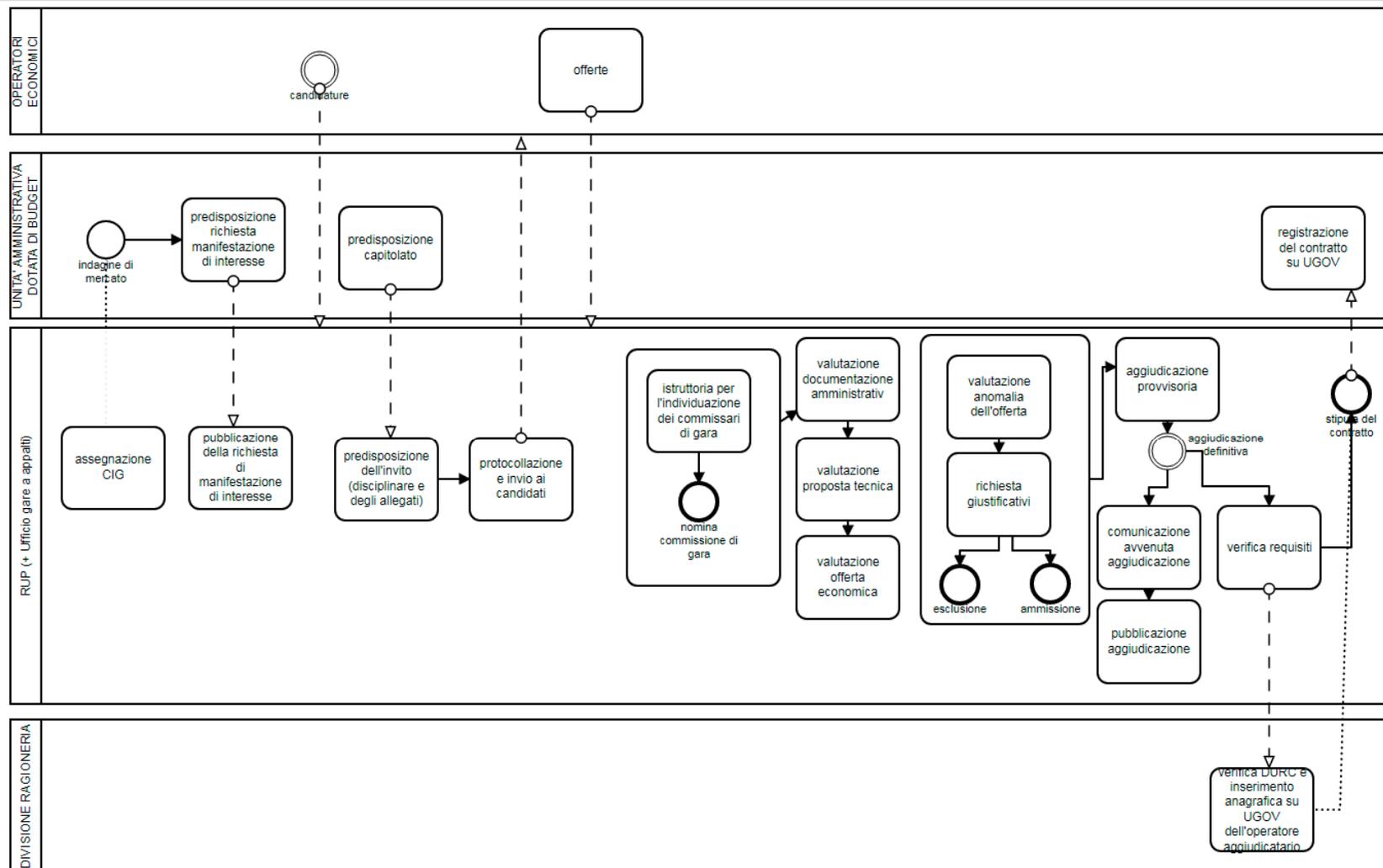
- a) procedura aperta;
- b) procedura negoziata
- c) affidamento diretto

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 € 214.000,00, 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”).

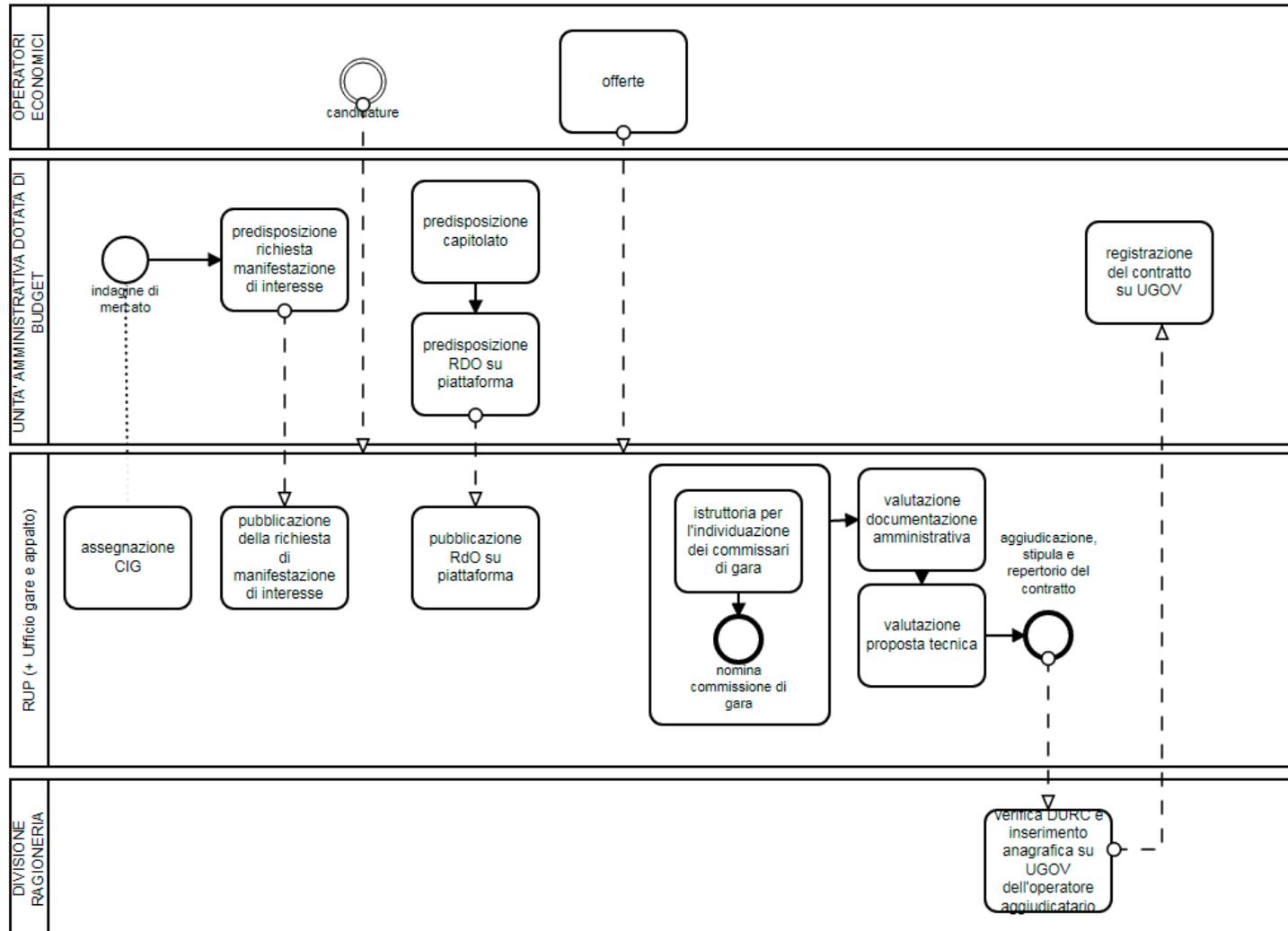
Procedura aperta



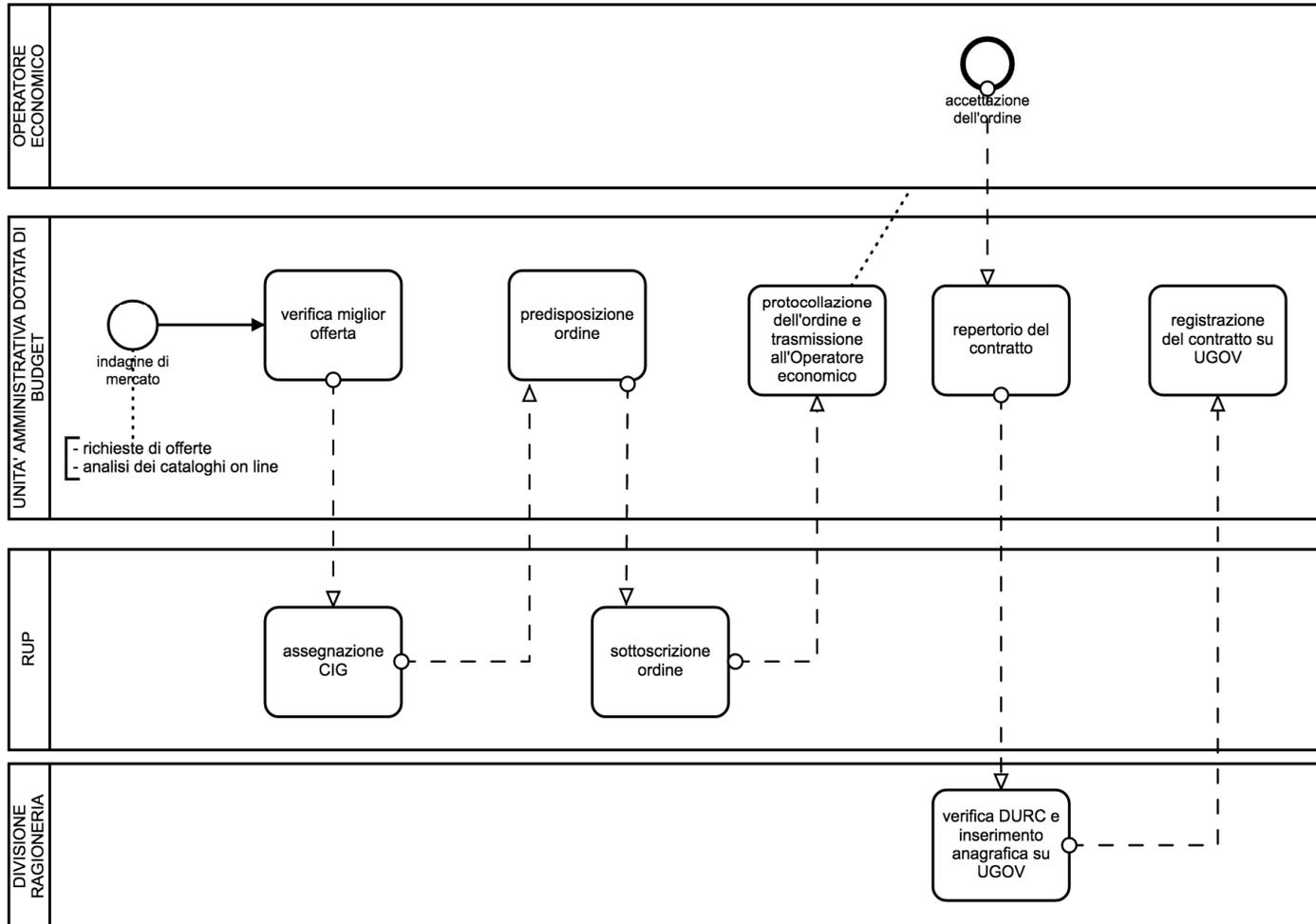
*Procedura negoziata tradizionale*



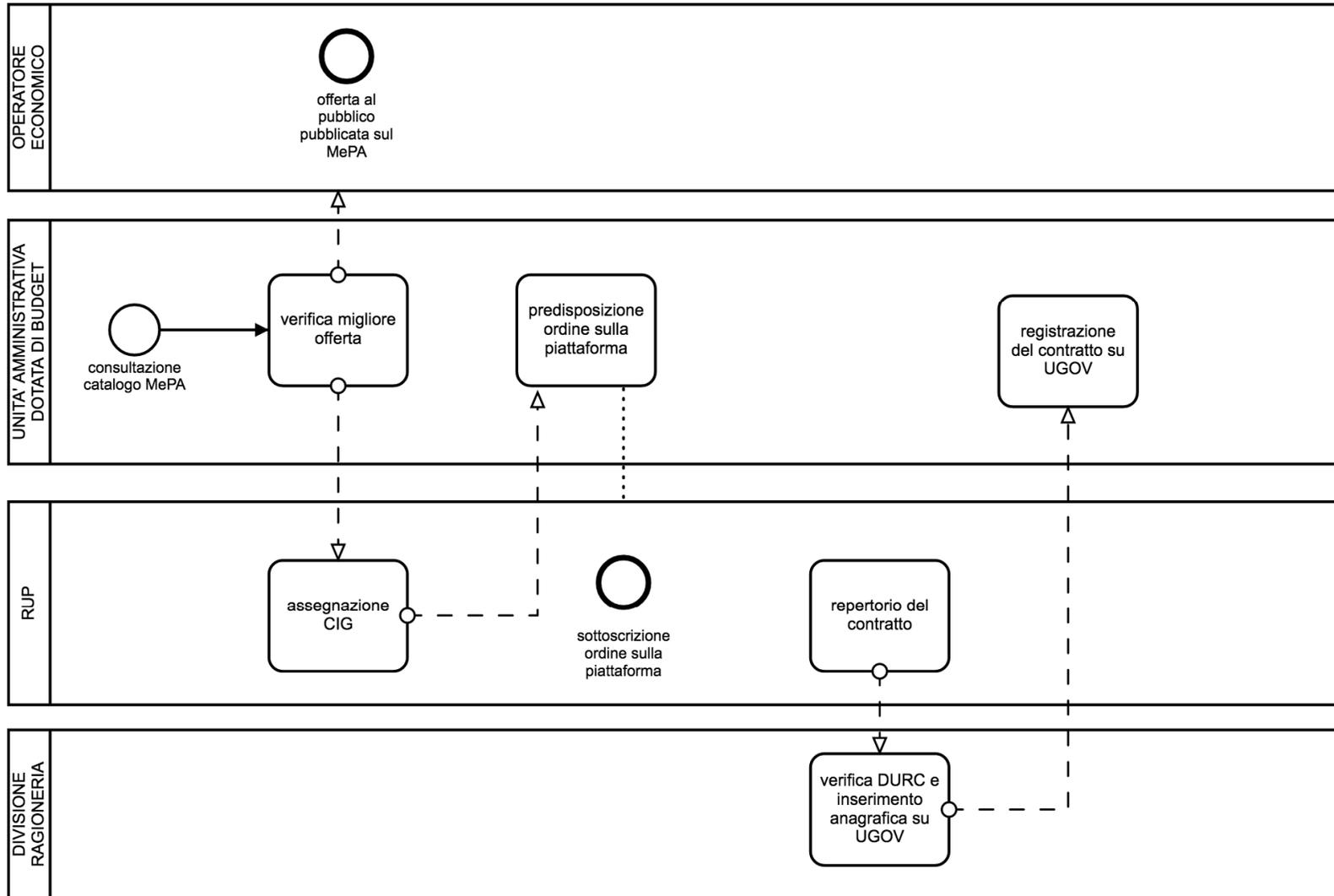
Procedura negoziata elettronica



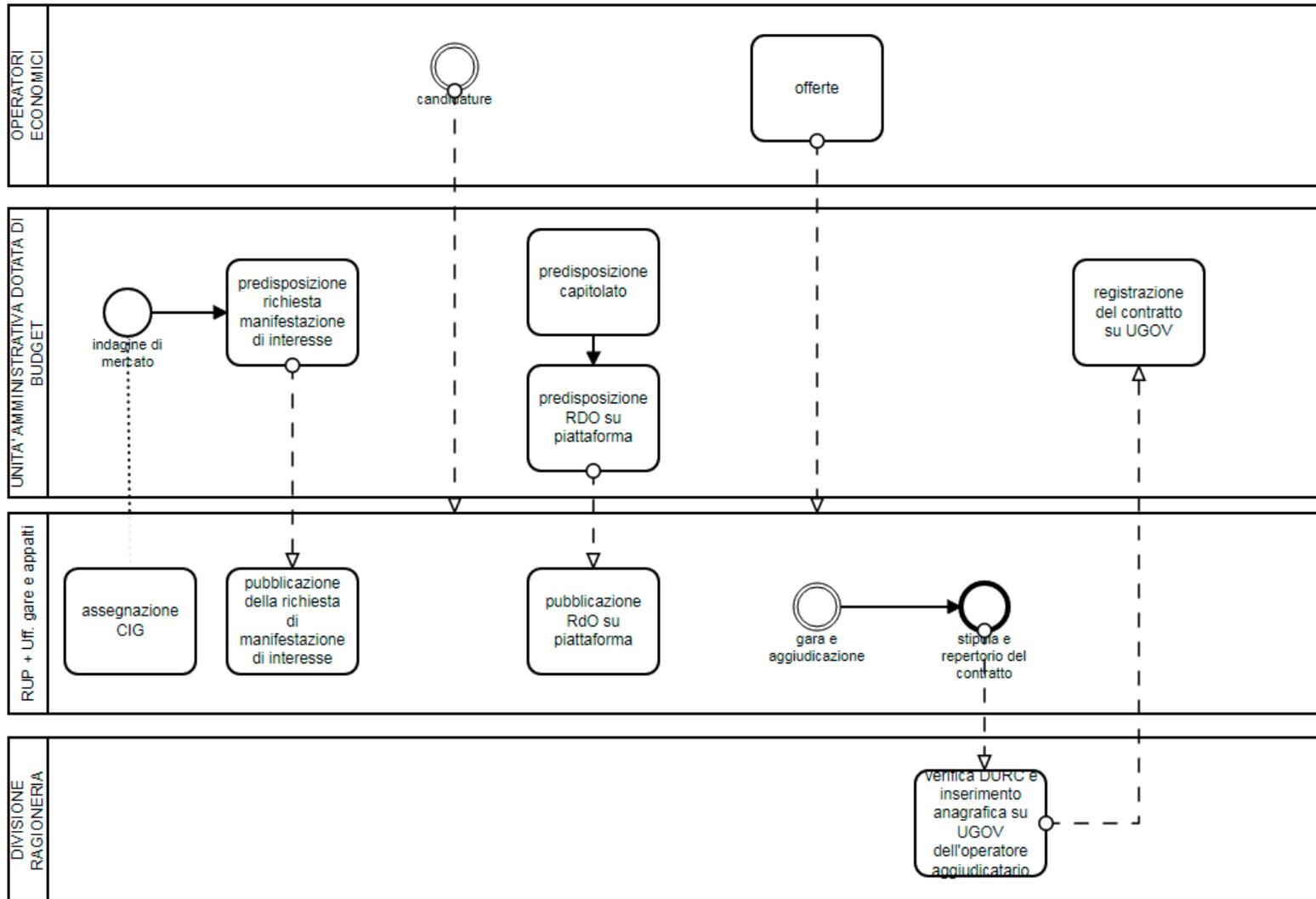
Affidamento diretto tradizionale



Affidamento diretto tramite mercato elettronico



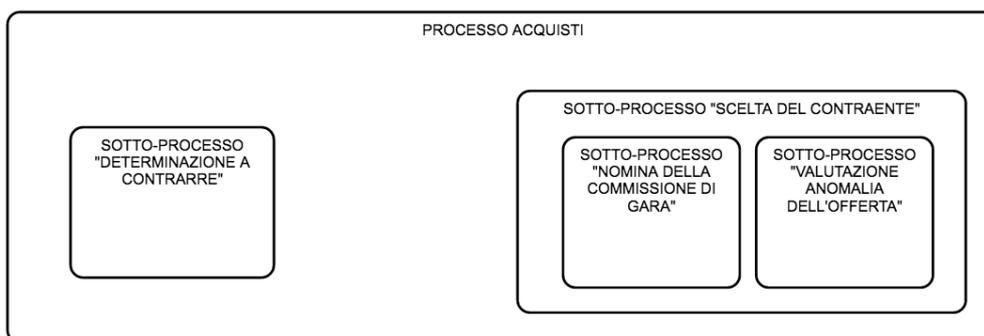
Richiesta di offerta sul mercato elettronico



## 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 “determinazione a contrarre” e quello relativo alla “scelta del contraente”, che a loro volta possono ulteriormente articolarsi in altri sottoprocessi (es. la “valutazione dell’offerta anomala” in seno alla “procedura di scelta del contraente”).



Tali sottoprocessi, le cui attività nell’Università di Siena vengono ripartite tra più strutture, hanno *output* definiti e procedure dettagliatamente normate dalla disciplina pubblicistica 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 “determinazione a contrarre”

*Input*: richiesta di acquisto presentata dal titolare dei fondi

*Output*: autorizzazione a procedere all’acquisizione

### Processo “scelta del contraente”

*Input*: autorizzazione a procedere all’acquisizione

*Output*: individuazione dell’affidatario

### Processo “nomina commissione di gara”

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

*Output*: nomina dei commissari di gara

### Processo “valutazione anomalia dell’offerta”

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

*Output*: individuazione della migliore offerta risultata congrua

## 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>1</sup>, l'andamento giurisprudenziale in materia ed è stata compiuta un'analisi dei dati sui processi di acquisto dell'anno 2020 (per i quali alla data odierna è disponibile il bilancio consuntivo 2020), di cui di seguito si riporta un estratto:

<sup>1</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 ALL'ANNO 2020**

CASISTICA	FREQUENZA
- favorire un operatore economico determinato in caso di affidamento diretto	A fronte di <b>1.182</b> fornitori dell'Università di Siena, escludendo i soggetti con cui sono stati stipulati accordi quadro, convenzioni, etc., nr. <b>52</b> operatori economici (cfr. allegato 1) hanno ottenuto più di 5 affidamenti dalle strutture universitarie (4,39%)
- 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 5.854 fatture emesse, è stata elevata un'unica contestazione
- gare deserte	nessuna
- utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge	A fronte di 5.854 affidamenti (in cui sono ricompresi anche le convenzioni, gli accordi quadro, etc.) sono state effettuate 30 procedure concorrenziali
Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto	2 varianti

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 - dichiarazione sull'infungibilità sottoscritta dal titolare dei fondi - pubblicazione di tutte le determinazioni a contrarre - applicazione tassativa del principio di rotazione	2	3	6	Basso	
- individuazione del contraente in caso di affidamento diretto al fine di favorire un operatore economico con individuazione di operatore economico non affidabile	- RUP - Ufficio gare appalti	- prevedere solidi requisiti di qualificazione degli operatori economici - dettagliare le caratteristiche tecniche dell'oggetto di acquisizione - prevedere e applicare penali	1	3	3	Basso	
- definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici specifici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa	- RUP - Titolare dei fondi	- motivare nella determinazione a contrarre e nel disciplinare di gara le motivazioni dei requisiti richiesti	3	3	9	Medio	Attenersi ai limiti previsti ex lege sulle richieste dei requisiti
- definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti nelle procedure negoziate e aperte che conducono a gare deserte (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di	- RUP - Ufficio gare appalti	- condurre un'adeguata indagine di mercato	2	4	8	Medio	Coinvolgere esperti del settore

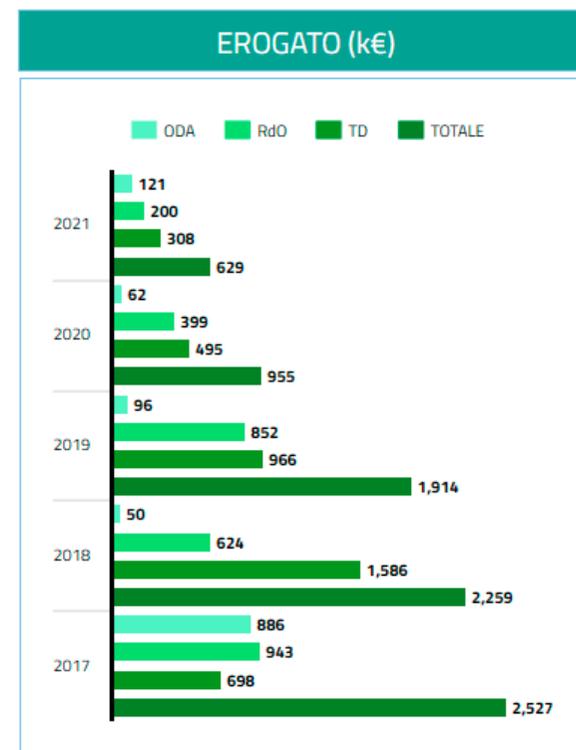
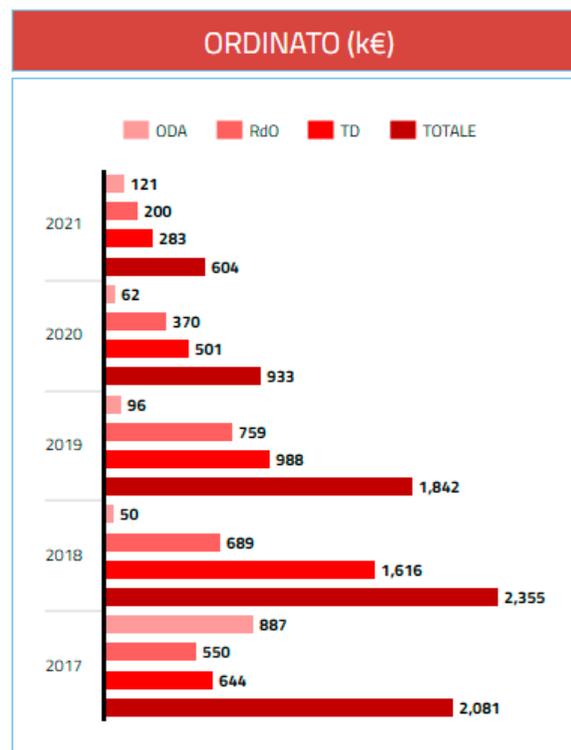
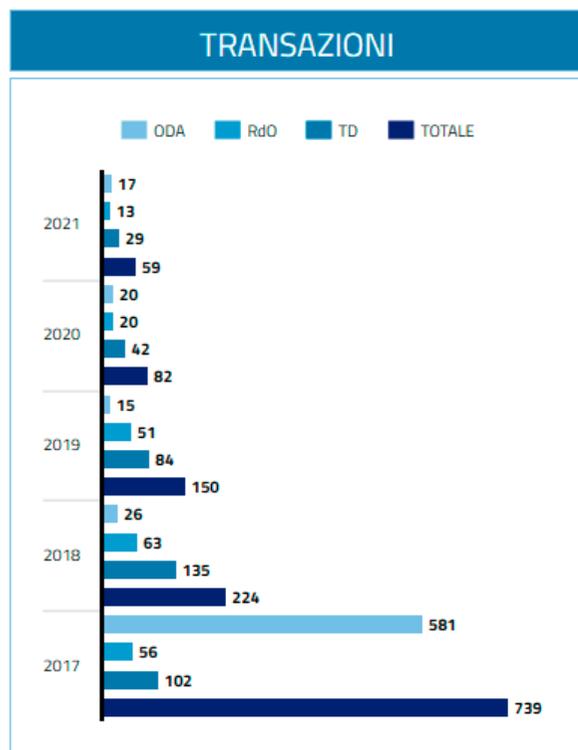
Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
qualificazione molto specifici)							
- sopralluoghi per la verifica degli ambienti di lavoro in cui dovranno essere svolti gli affidamenti con rischio di creazioni di “cartelli”	- RUP - Ufficio gare appalti	- fissare i sopralluoghi individuali in modo che i concorrenti non abbiano la possibilità di incontro durante tale fase	1	3	3	Basso	
- utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa;	- RUP - Titolare dei fondi	- incarico RUP solo ad amministrativi - dichiarazione sull'infungibilità sottoscritta dal titolare dei fondi - pubblicazione di tutte le determinazioni a contrarre	3	3	9	Medio	Rafforzare la formazione sui contratti pubblici anche per i titolare dei fondi
- uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa;	- RUP - Titolare dei fondi - Ufficio gare e appalti	- 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	2	3	6	Basso	
- irregolare composizione della commissione di giudicatrice finalizzata a favorire un determinato operatore economico	RUP Ufficio gare e appalti	- nomina dei componenti della commissione solo successivamente al termine della scadenza per la presentazione dell'offerta	2	3	6	Basso	
- ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per	RUP dell'area edilizia	- richiedere autorizzazione alla variante validata dal Direttore	4	4	16	Alto	Scegliere criteri di scelta del contraente

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	Misure di prevenzione già attuate	F	M	Rischio	Grado	Ulteriori misure di prevenzione da attuare
consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni;		generale o dal CDA (a seconda del valore) su relazione motivata del RUP					in modo oculato così da incoraggiare eccessivi ribassi

Si ricorda infine che, sia per digitalizzare la procedura che per tenere traccia di ogni operazione effettuata sia dall'Università che dagli operatori economici, tutte le procedure concorrenziali sono effettuate su piattaforme telematiche: UBUY e Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA).

Di seguito è inoltre riportato il cruscotto delle acquisizioni effettuate tramite il ricorso al MEPA:

## CRUSCOTTO MEPA – STRUTTURE DELL'UNIVERSITÀ DI SIENA



ODA: ordine diretto di acquisto

RdO: richiesta di offerta

TD: trattativa diretta

Considerati i volumi delle acquisizioni generali dell'Ateneo, la contrazione dell'uso della piattaforma telematica MEPA è ascrivibile alla definizione di numerosi accordi quadro di Ateneo, all'attivazione della piattaforma telematica UBUY e ai provvedimenti normativi<sup>2</sup> che hanno escluso le Università e gli Enti di Ricerca dall'obbligo del ricorso agli strumenti di acquisto CONSIP per le acquisizioni che attengono alla ricerca, al trasferimento tecnologico e terza missione e ai beni e servizi informativi e di connettività per le sopra richiamate categorie e per la didattica

<sup>2</sup> Decreto Legge nr. 126/2019 (convertito con la Legge nr. 159/2019), art. 4 e Decreto Legge nr. 34/2020 (convertito con la Legge 77/2020), art. 36, co. 2

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

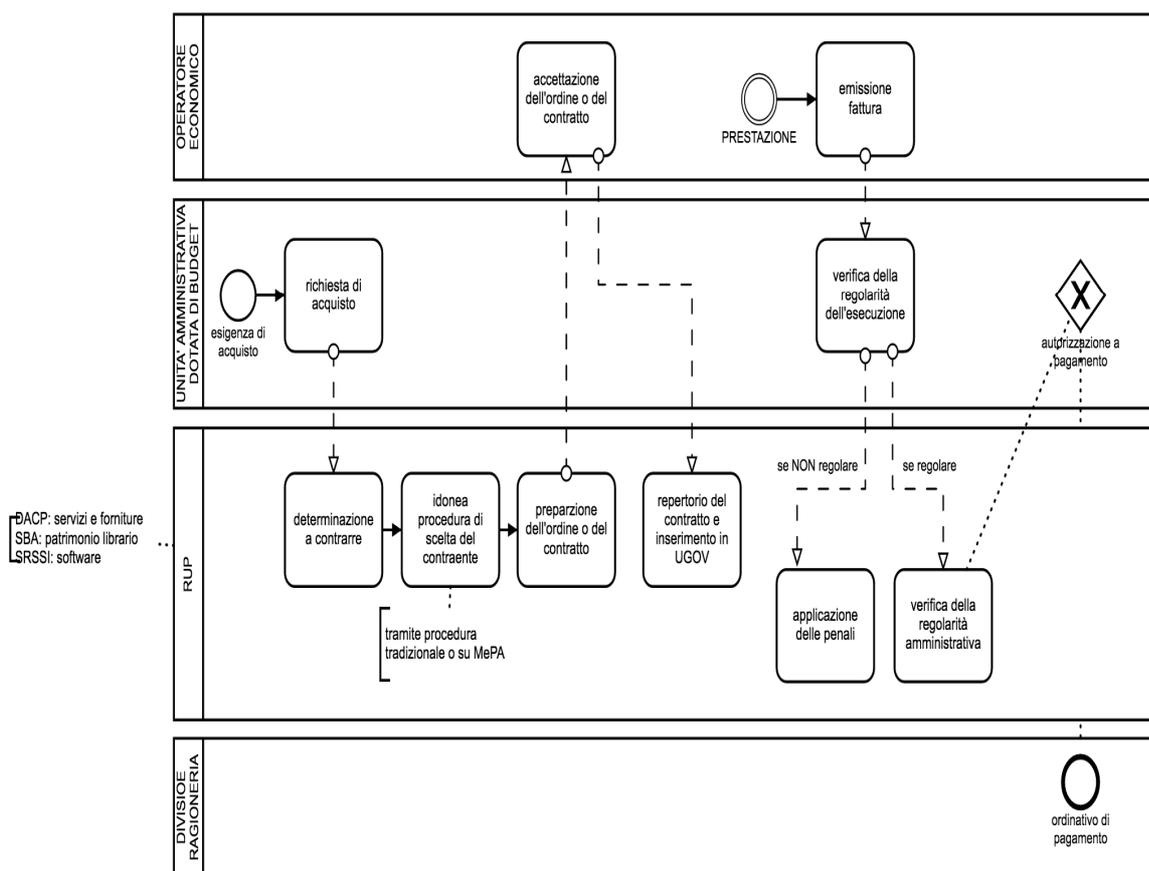
### 8.1 – Acquisizioni di interesse specifico delle strutture dell’Amministrazione centrale - intermedie

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 “determinazione a contrarre” e la “scelta del contraente”) vengono condotte da soggetti privi della necessaria competenza amministrativa, mentre la sottoscrizione e la responsabilità dell’atto finale sono demandate ai responsabili unici del procedimento. Come già in precedenza evidenziato una simile strutturazione organizzativa porta a incomprensioni e a palesi inefficienze e a scarsa efficacia (procedure spesso scorrette che devono essere ripetute con dispendio di tempi e costi vivi e gestionali).

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

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

### 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 2020<sup>3</sup> (nr. 5.854 contratti per un valore complessivo di € 17.794.731,91) secondo 93 voci individuate tra le categorie merceologiche definite nell'ambito del CPV - vocabolario unico degli acquisti europeo (cfr. allegato 1). Da tale riclassificazione emerge con evidenza come per quasi tutte le categorie merceologiche 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 delle sostanze chimiche da cui emerge come le diverse strutture acquistino gli stessi beni dai medesimi fornitori:

	IMPORTO	ORDINI
<b>LIFE TECHNOLOGIES ITALIA - Applied Biosystem Division</b>	<b>€ 135.432,25</b>	<b>61</b>
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 59.084,34	9
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€ 15.318,34	6
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	€ 10.318,74	17
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 11.661,28	9
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	€ 911,75	2
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 37.215,58	16
Presidio San Miniato – Amministrazione centrale	€ 922,22	2
<b>CARLO ERBA REAGENTS SRL</b>	<b>€ 37.641,35</b>	<b>32</b>
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 8.281,90	2
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€ 13.196,40	4
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	€ 1.510,47	4
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 3.329,60	12
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	€ 446,59	3
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 10.876,39	7
<b>BIO-RAD LABORATORIES Srl</b>	<b>€ 83.418,69</b>	<b>53</b>
Dipartimento di Biotecnologie Mediche	€ 35.089,75	9
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	€ 692,35	2
Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	€ 26.544,25	19
Dipartimento di Scienze della Vita	€ 12.399,84	11
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	€ 2.681,85	6
Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	€ 3.023,85	4
Presidio San Miniato – Amministrazione centrale	€ 2.986,80	2

Tale circostanza comporta necessariamente delle diseconomie e delle sacche di inefficienza, almeno a livello complessivo di Ateneo. Conseguentemente, seguendo il buon senso e la prevalente dottrina in materia di approvvigionamenti, risulterebbe conveniente centralizzare quanto meno la fase del *sourcing*, che è anche quella più complessa, articolata e foriera di responsabilità. D'altra parte, se analizziamo gli acquisti delle singole categorie merceologiche si potrà rilevare come il valore dei singoli affidamenti è in

<sup>3</sup> Al momento della redazione del presente documento sono certi esclusivamente i dati riferibili all'anno 2020 a fronte dell'approvazione del bilancio consuntivo avvenuta nel maggio 2021.

genere molto contenuto (€ 3.2062,77), 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 allunghino, i costi delle operazioni di acquisto aumentino e non sempre si riesca ad ottenere il bene / servizio con le specifiche caratteristiche di interesse. La soluzione potrebbe essere quella di centralizzare la fase di scelta del contraente per definire degli accordi quadro d’Ateneo, lasciando alle strutture che hanno autonomia contrattuale la facoltà di aderire a tali accordi quando si manifesta la loro esigenza di acquisto.

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

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

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

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

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

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

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

PROCEDURA	COSTO	TEMPO
affidamento diretto tramite ricerche di offerte sul mercato tradizionale	€ 200,00	3 giorni
affidamento diretto sul MePA	€ 180,00	1 giorno
RdO sul MePA da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso	€ 310,00	11 giorni
procedura negoziata elettronica	€ 1.300,00	32 giorni
procedura negoziata	€ 1.400,00	33 giorni
procedura aperta	€ 7.000,00	107 giorni
adesione a un accordo quadro	€ 75,00	2 ore, 30 minuti

Considerando i costi e il tempo delle procedure sopra descritte è stata condotta un’analisi per individuare il livello ottimale per il quale risulti conveniente procedere alla definizione di un accordo quadro, in modo che

i maggiori costi sostenuti centralmente, che generano risparmi nei centri autonomi di gestione, siano economicamente sostenibili a livello generale di ateneo/ente.

Dagli esami sopra condotti risulta pertanto che per ammortizzare i costi e i tempi di una PROCEDURA APERTA necessaria a formalizzare un accordo quadro “sopra soglia”, occorre che per la categoria merceologica analizzata, risultino effettuati:

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

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

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

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

<p>costi affidamento diretto / (costo dell’affidamento diretto - costo di adesione a un accordo quadro)</p>	<p><b>2</b> affidamenti diretti</p>
---	-------------------------------------

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 due categorie merceologiche per le quali sono stati effettuati rispettivamente: a) acquisti di importo superiore alla soglia di rilevanza comunitaria; b) acquisti di importo superiore a € 40.000,00, con l'indicazione dei costi e dei tempi necessari per il numero di ordini effettuati nell'anno 2020.

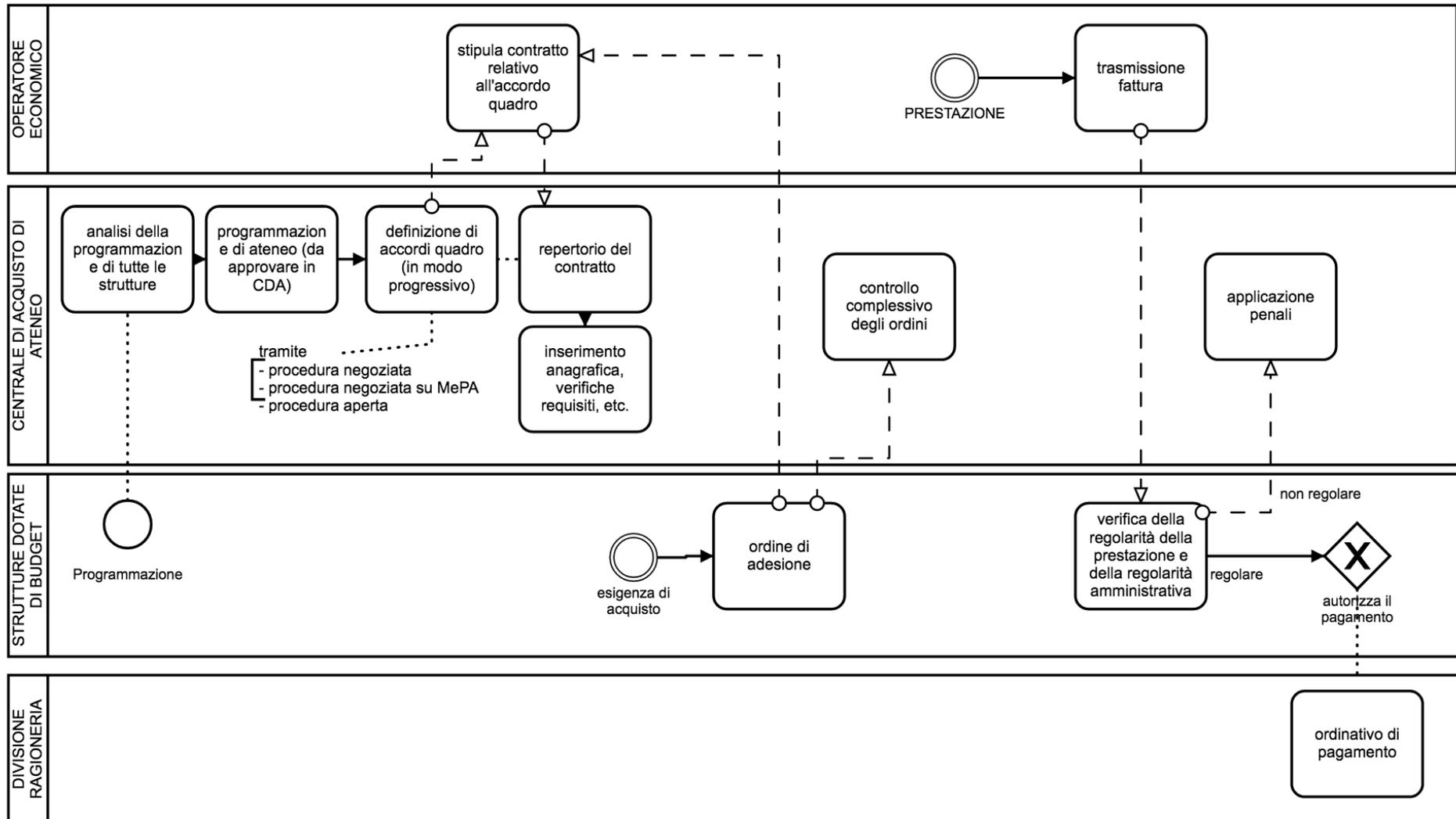
CPV 50300000-8: servizi di riparazione e manutenzione di pc, attrezzature multimediali e macchine da ufficio: 148 ordini per un totale di € 291.731,39			
<b>Sourcing accentrato e aggregato (gara aperta + adesioni)</b>		<b>Sourcing decentrato e frazionato (RdO su MePA)</b>	
Costi	Tempi	Costi	Tempi
€ 18.100,00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

Una strutturazione centralizzata della fase del *sourcing* come quella prospettata manterrebbe comunque il decentramento, e quindi l'autonomia, a livello di struttura sia della fase di programmazione che di quella relativa alla gestione esecutiva del contratto; inoltre, aggregando la domanda, la procedura di scelta del contraente si apre a un mercato sempre più vasto che favorisce la concorrenza con i benefici conseguenti. Ovviamente questa fase, estremamente delicata e molto normata, dovrebbe essere riservata a un *pool* specializzato e costantemente formato (cfr. art. 31, co. 9 del d.lgs. 50/2016), ma che, in quanto circoscritto, potrebbe essere anche maggiormente vigilato anche sotto il profilo dell'anticorruzione.

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

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

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 <ul style="list-style-type: none"> <li>- buyers specializzati e preparati;</li> <li>- procedure più concorrenziali;</li> <li>- procedure più veloci;</li> <li>- procedure più economiche;</li> <li>- ottimizzazione delle risorse con possibilità di riutilizzare quelle "avanzate" in processi "core";</li> <li>- diminuzione complessiva degli adempimenti burocratici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- distanza tra buyers e coloro che manifestano l'esigenza di acquisto</li> <li>- carenza di personale con una formazione specializzata sugli acquisti pubblici;</li> <li>- procedure di <i>sourcing</i> più lunghe e complesse.</li> </ul>
ESTERNI	<b>OPPORTUNITIES</b> OPPORTUNITÀ	<b>TREATS</b> MINACCE
	a regime <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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> </li> <li>- maggiori controlli ai fini dell'anticorruzione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatori economici di prodotti scientifici che non concordano sulla definizione di accordi quadro d'Ateneo;</li> <li>- 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;</li> <li>- aumento dei ricorsi giurisdizionali.</li> </ul>

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

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

### ➤ Come possono essere migliorati i punti di debolezza?

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

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

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

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

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

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

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

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

# ALLEGATI

**ALLEGATO 1 - ORDINI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATI NELL'ANNO 2020**

<b>Cat. merceologica – CPV</b>	<b>€ totale per CPV</b>	<b>n. ordini</b>	<b>media per CPV</b>	<b>% sul tot acquisti</b>
03325000-3: animali piccoli	13.554,21	18	753,01	0,31%
09123000-7: gas	548.378,61	281	1.951,53	4,80%
09324000-6: teleriscaldamento	45.277,77	4	11.319,44	0,07%
15700000-5: mangimi per bestiame	6.672,36	4	1.668,09	0,07%
15800000-6: prodotti alimentari vari	808,30	3	269,43	0,05%
18420000-9: accessori di vestiario	1.320,00	1	1.320,00	0,02%
22100000-1: materiale bibliografico	616.324,38	134	4.599,44	2,29%
22200000-5: quotidiani	6.865,25	26	264,05	0,44%
24000000-4: sostanze chimiche	713.238,41	636	1.121,44	10,86%
24110000-8: gas industriali	120.069,71	135	889,41	2,31%
30121100-4: fotocopiatrici	130.085,08	236	551,21	4,03%
30125100-2: cartucce toner	37.218,45	72	516,92	1,23%
30163100-0: carburante	10.976,85	24	457,37	0,41%
30192000-1: materiale di consumo generico	124.127,64	44	2.821,08	0,75%
30192700-8: cancelleria	30.865,70	52	593,57	0,89%
30197642-8: carta per fotocopie	16.895,24	22	767,97	0,38%
30199770-8: buoni pasto	102.889,67	18	5.716,09	0,31%
30200000-1: apparecchiature informatiche e forniture	879.594,15	402	2.188,05	6,87%
30213000-5: personal computer	421.702,64	137	3.078,12	2,34%
31000000-6: macchine e apparecchi, attrezzature e articoli di consumo elettrici	29.325,47	13	2.255,81	0,22%
31400000-0 accumulatori, pile e batterie primarie	887,83	6	147,97	0,10%
32000000-3: attrezzature per radiodiffusione, televisione, comunicazione, telecomunicazione e affini	2.364,22	3	788,07	0,05%
33141623-3: cassette di pronto soccorso	1.235,52	3	411,84	0,05%
33698100-0: colture microbiologiche	2.095,67	1	2.095,67	0,02%
33790000-4: materiale di laboratorio	834.950,08	450	1.855,44	7,69%
34110000-1: autovetture per trasporto passeggeri	30.982,06	9	3.442,45	0,15%
34430000-0: biciclette	19.800,00	12	1.650,00	0,20%
35000000-4: attrezzature di sicurezza, antincendio, per la polizia e di difesa	272.562,31	25	10.902,49	0,43%
35113400-3: indumenti protettivi e di sicurezza	32.833,68	11	2.984,88	0,19%
38000000-5: attrezzature da laboratorio, ottiche e di precisione	749.255,46	131	5.719,51	2,24%
38652120-7: videoproiettori	3.189,86	4	797,47	0,07%
39150000-8: arredi e attrezzature varie	157.255,62	47	3.345,86	0,80%
39294100-0: prodotti per informazione e	87.522,73	45	1.944,95	0,77%

Cat. merceologica – CPV	€ totale per CPV	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
promozione				
39830000-9: prodotti per la pulizia	3.504,31	3	1.168,10	0,05%
42500000-1: apparecchiature di raffreddamento e ventilazione	8.715,69	9	968,41	0,15%
44316000-8: ferramenta	37.895,34	31	1.222,43	0,53%
45262522-6: manutenzione immobiliare	3.276.346,21	311	10.534,88	5,31%
48610000-7: sistemi di base dati	21.497,26	9	2.388,58	0,15%
48820000-2: server	59.224,48	21	2.820,21	0,36%
48900000-7: pacchetti software e sistemi informatici vari	1.445.817,06	173	8.357,32	2,96%
50112000-3: servizi di riparazione e manutenzione di automobili	12.370,95	23	537,87	0,39%
50330000-7 servizi di manutenzione e di attrezzature	84.041,81	58	1.449,00	0,99%
50340000-0: servizi di manutenzione di attrezzature di laboratorio	407.510,94	131	3.110,77	2,24%
50750000-7: servizi manutenzione ascensori	79.963,36	9	8.884,82	0,15%
51310000-8: servizi di installazione di apparecchiature radio, televisive, audio e video	214.435,60	12	17.869,63	0,20%
55100000-1: servizi alberghieri	40.874,89	95	430,26	1,62%
55130000-0: altri servizi alberghieri	93.231,04	22	4.237,77	0,38%
55300000-3: servizi di ristorazione e di distribuzione pasti	10.893,14	57	191,11	0,97%
55520000-1: servizi di catering	10.820,21	16	676,26	0,27%
60000000-8: servizi di trasporto	56.695,30	31	1.828,88	0,53%
60170000-0: noleggio di veicoli	16.759,11	24	698,30	0,41%
63712210-8: servizi di pedaggio autostradali	415,21	18	23,07	0,31%
64110000-0: servizi postali	11.099,69	14	792,84	0,24%
64120000-3: servizi di corriere	23.317,57	72	323,86	1,23%
64212000-5: servizi di telefonia	216.197,28	173	1.249,70	2,96%
65100000-4: erogazione di acqua e servizi connessi	180.150,40	174	1.035,35	2,97%
65300000-6: erogazione di energia elettrica e servizi connessi	1.329.043,04	273	4.868,29	4,66%
71241000-9: studi di fattibilità, servizi di consulenza, analisi	279.821,34	25	11.192,85	0,43%
71356200-0: servizi di assistenza tecnica	6.489,00	3	2.163,00	0,05%
71621000-0: servizi di analisi	215.018,90	27	7.963,66	0,46%
71900000-7: servizi di laboratorio	301.545,82	77	3.916,18	1,32%
72253100-4: servizi di assistenza informatica	12.069,59	3	4.023,20	0,05%
72315000-6: Servizi di gestione e supporto di reti di trasmissione dati	385,00	2	192,50	0,03%

Cat. merceologica – CPV	€ totale per CPV	n. ordini	media per CPV	% sul tot acquisti
72413000-8: servizi di progettazione di siti per il world wide web (WWW)	79.013,11	33	2.394,34	0,56%
77310000-6: servizi di piantagione e manutenzione di zone verdi	48.151,33	17	2.832,43	0,29%
79100000-5: servizi giuridici	91.783,21	56	1.638,99	0,96%
79132000-8: servizi di certificazione	29.884,20	18	1.660,23	0,31%
79340000-9: servizi pubblicitari	85.017,59	52	1.634,95	0,89%
79342320-2: servizi tecnici per eventi	110.113,62	31	3.552,05	0,53%
79530000-8: servizi di traduzione	15.253,15	9	1.694,79	0,15%
79632000-3: servizi di formazione del personale	90.805,10	41	2.214,76	0,70%
79800000-2: servizi di stampa e affini	114.532,04	53	2.160,98	0,91%
79952000-2: servizi di organizzazione di eventi	27.918,00	11	2.538,00	0,19%
79960000-1: servizi fotografici e ausiliari	2.775,90	4	693,98	0,07%
79970000-4: servizi di editoria	302.696,31	206	1.469,40	3,52%
85000000-9: servizi sanitari e di assistenza sociale	1.692,74	7	241,82	0,12%
90510000-5: trattamento e smaltimento dei rifiuti	57.723,43	24	2.405,14	0,41%
90911000-6: servizi di pulizia di alloggi, edifici e finestre	1.384.456,22	63	21.975,50	1,08%
92111000-2: servizi di produzione di film e video	9.778,69	3	3.259,56	0,05%
92312200-3: servizi prestati da autori, compositori, scultori, attori e altri artisti singoli	35.135,05	13	2.702,70	0,22%
98310000-9: servizio di lavanderia	2.356,38	13	181,26	0,22%
98341120-2: servizi di portierato	264.172,58	137	1.928,27	2,34%
98341140-8: servizi di vigilanza di edifici	28.689,37	54	531,28	0,92%
98392000-7: servizi di trasloco	101.957,86	19	5.366,20	0,32%
98395000-8: servizi di fabbro	48.705,14	40	1.217,63	0,68%
adesione a fondazioni, consorzi, etc.	32.088,14	15	2.139,21	0,26%
servizi didattici	322.758,28	30	10.758,61	0,51%
<b>Totale complessivo</b>	<b>17.794.731,91</b>	<b>5854</b>	<b>3.039,76</b>	<b>100,00%</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 € 139.000,00, oltre IVA**

Ai sensi dell'art. 36, co. 1, lett. a) del d.lgs. 50/2016, così come aggiornato dal c.d. "decreto semplificazioni" le acquisizioni di importo inferiore a € 139.000,00, 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	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
indagine di mercato	3 ore	€ 72,00
attesa offerte	2 giorni	----
assegnazione SMART-CIG	5 minuti	€ 2,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
registrazione ordine, protocollazione e invio	1 ora	€ 24,00

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
predisposizione capitolato e allegati tecnici	3 ore	€ 72,00
assegnazione SMART-CIG	5 minuti	€ 2,00
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 24,00
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 24,00
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 24,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell’Ente	1 ora	€ 24,00
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	40 minuti	€ 16,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00

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

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

**b) Procedura negoziata sotto soglia => per acquisizioni di importo pari o superiori a € 139.000,00 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 € 139.000,00, 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 (RdO) sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione da aggiudicare secondo il criterio del prezzo più basso

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

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
gestione della richiesta di acquisto	20 minuti	€ 8,00
determina a contrarre	1 ora	€ 24,00
redazione avviso richiesta manifestazione d'interesse e modulistica	6 ore	€ 144,00
pubblicazione avviso richiesta manifestazione d'interesse	30 minuti	€ 12,00
attesa delle manifestazioni di interesse	15 giorni	-----
protocollazione delle manifestazioni di interesse	30 minuti	€ 12,00
predisposizione capitolato e allegati tecnici	25 ore	€ 600,00
assegnazione CIG	30 minuti	€ 12,00
predisposizione RDO (punto istruttore)	1 ora	€ 24,00
controllo e pubblicazione RDO (punto ordinante)	1 ora	€ 24,00
perfezionamento CIG	20 minuti	€ 8,00

ATTIVITÀ	TEMPO	COSTO OPERATORE
attesa offerte	10 giorni	-----
verifica offerte ricevute	1 ora	€ 24,00
inserimento anagrafica del fornitore nei gestionali dell'Ente	1 ora	€ 24,00
aggiudicazione, protocollazione e stipula contratto	1 ora	€ 24,00
pubblicazione avviso aggiudicazione	1 ora	€ 24,00
registrazione contratto nel gestionale	50 minuti	€ 20,00
comunicazione aggiudicazione ANAC (tramite SIMOG)	30 minuti	€ 12,00

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

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

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

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

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

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

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

### **c) Procedura aperta**

Ai sensi dell'art. 60 del d.lgs. 50/2016 per le acquisizioni di importo pari o superiore alla soglia comunitaria (oggi fissata in € 214.000,00, oltre IVA) può essere bandita una procedura aperta per la quale tutti gli Operatori economici interessati possono presentare un'offerta.

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

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

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

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

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

#### **d) Adesione a un accordo quadro**

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

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

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

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



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

## Monitoraggio delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2021-2023 – Target 2021

U.O. responsabile e collaborazioni trasversali	Obiettivi (aggiornati in base al PIP set. 2021)	Target 2021	Attività 2021
<b>Attività trasversali a tutte le aree di rischio</b>			
<p>a) Divisione ragioneria, Ufficio controlli contabili e analisi dati (ASC), Ufficio flussi economici e finanziari (ASC), Ufficio bilancio e fiscalità (ASC); Divisione programmazione, organizzazione e valutazione (SD), Ufficio programmazione ruoli e reclutamento (SD); Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI), in collaborazione con Ufficio gestione tasse (ASS);</p> <p>b, c) Divisione programmazione, organizzazione e valutazione (SD), Ufficio valutazione e supporto al Nucleo (SD); Divisione processi e architetture (AOSI); Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI); Ufficio dati e metadati (AOSI)</p> <p>d) Divisione tecnica (AE), Presidi (SD).</p>	<p><b>CONTABILITÀ DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI</b> Realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno</p> <p>a) Impianto di contabilità analitica, al fine di attuare il controllo della gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo.</p> <p>Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di rimborso tasse finalizzato alla contabilità generale e analitica.</p> <p>b) Realizzazione e gestione di una piattaforma web delle Survey d'Ateneo, che faciliti lo svolgimento della procedura e l'accesso alle informazioni da parte dei soggetti interessati (dal livello decisionale al livello operativo e rendicontativo/valutativo). b1) Trasparenza delle informazioni derivanti dalle indagini promosse in Ateneo; b2) Evoluzione dello strumento di rilevazione nell'ambito delle indagini promosse in Ateneo, anche non riconducibili nell'ambito della Survey Policy (ad esempio monitoraggi, indagini esterne, etc.).</p> <p>c) Realizzazione della banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione di efficienza, efficacia ed economicità; Progettazione del cruscotto per la raccolta dei dati necessari per il progetto Good Practice, anche nell'ottica del monitoraggio delle misure anticorruzione e degli indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni Pubbliche (PCM 80611 del 30/12/2019).</p> <p>d) Integrazione della numerazione dei locali/spazi con il sistema Archibus e mappatura ai fini della contabilità analitica.</p>	<p>a1) Definizione del modello per l'allocazione dei ricavi derivanti da proventi per la didattica (con non più di 5 driver) distinti per dipartimento e prima elaborazione dei dati relativi al biennio 2019/2020. Implementazione dell'allocazione automatica dei costi del personale su centri di costo in base all'afferenza organizzativa. Definizione dei driver di ripartizione delle spese comuni, anche in relazione all'analisi costi-ricavi includendo l'FFO.</p> <p>a2) Sviluppo delle previsioni pluriennali di spesa del personale, anche al fine dell'asestamento del bilancio e del budget 2022/2024. Almeno tre proiezioni l'anno.</p> <p>b) =&gt;90%</p> <p>c) Progettazione del cruscotto per la raccolta dei dati necessari per il progetto Good Practice, anche nell'ottica del monitoraggio delle misure anticorruzione e degli indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche (PCM 80611 del 30/12/2019). Predisposizione e popolamento dati progetto Good Practice sul repository di Ateneo (nuvola) condiviso con responsabili delle unità organizzative di II e III livello. Almeno 3 analisi condivise</p> <p>d) Dettaglio per struttura dipartimentale, oltre che per edificio.</p>	<p>a1) Per quel che concerne la Predisposizione delle procedure informatiche l'implementazione di <i>UGOV-Contabilità</i> ha avuto inizio nell'anno 2020 ed è proseguita nel 2021 con la prima fase di revisione dello scenario dei costi diretti/indiretti del personale. Per dare seguito alla decisione assunta dal <i>gruppo di lavoro Coge</i> si è provveduto a spostare ogni centro di costo da Ua a Da; a seguire, sono stati configurati gli steps per il ribaltamento dei costi diretti del personale. E' stata individuata una metodologia di configurazione delle utenze per l'accesso degli utenti ai servizi Ugov e contabilità.</p> <p>- Per quel che concerne la gestione contabile è stato conseguito il risultato: Inserimento a regime delle dimensioni analitiche nei flussi stipendiali mensili e nella contabilizzazione Coan degli arretrati. Monitoraggio pre-liquidazione degli stipendi sulla coerenza tra coordinate analitiche e beneficiari al fine di ridurre le criticità in sede di contabilizzazione Coan. Configurazione voci specifiche per gli oneri riflessi delle indennità del Collegio dei Revisori dei conti e del Nucleo di valutazione. Allineamento nei rispettivi piani dei conti delle voci Coan e Coge relative all'acquisto di materiale e all'acquisto di servizi.</p> <p>Sono stati definiti i modelli per l'allocazione della contribuzione studentesca nei singoli dipartimenti ed i driver di ripartizione delle spese comuni. I costi di personale una volta allocati sono stati confrontati per gli anni 2019-2020.</p> <p>Per quel che riguarda il processo di rimborso delle tasse gli interventi migliorativi individuati durante l'analisi di processo, hanno evidenziato la necessità di intervenire sul piano delle comunicazioni agli studenti messo in opera dall'ufficio tasse piuttosto che sulle procedure informatiche. È stato posto in capo allo studente l'obbligo di aggiornare i dati anagrafici e bancari su <a href="http://segreteriastudenti.unisi.it">segreteriastudenti.unisi.it</a> come condizione necessaria al pagamento o al rimborso. Il piano di comunicazione ha previsto un intervento sulle pagine web di <a href="http://segreteriaonline.unisi.it">segreteriaonline.unisi.it</a> e l'attivazione di comunicazioni automatiche <i>ad hoc</i> tramite Esse3.</p> <p>a2) Per quel che concerne la predisposizione delle procedure informatiche, l'obiettivo perseguito è quello di un miglioramento del ciclo passivo attraverso l'identificazione e l'implementazione di buone pratiche che, insieme agli attuali strumenti di gestione e monitoraggio del debito, permettono una migliore e più accurata gestione del debito stesso. Il monitoraggio periodico con cadenza trimestrale dello stato del debito Liquidato (LIQ) Sospeso (SOS), Chiuso (CHI), che corrispondono ad omologhi stati definiti nella piattaforma PCC, ha permesso di rilevare prima e di ponderare poi gli scostamenti rispetto alle scadenze dei debiti. Con queste informazioni è stato possibile coinvolgere direttamente le strutture con autonomia gestionale interessate nel rilevare correttamente lo stato del debito, ricorrendo anche alla pratica della sospensione nei casi consentiti per gestire in modo puntuale la comunicazione alla PCC.</p> <p>- Sono stati forniti agli Organi di Ateneo i report utili alla gestione del debito.</p> <p>b, c) Le informazioni derivanti dalle indagini promosse in Ateneo sono pubblicate nell'apposita sezione del sito web dell'Ateneo "accesso alle indagini di Ateneo" <a href="https://www.unisi.it/ateneo/progetti-di-ateneo/survey-policy-di-ateneo/accesso-alle-indagini-di-ateneo">https://www.unisi.it/ateneo/progetti-di-ateneo/survey-policy-di-ateneo/accesso-alle-indagini-di-ateneo</a></p> <p>- è stato costituito il Gruppo di lavoro "formazione lime survey in cloud" (GDL LS) con DDG rep. n. 3482/2021 (prot. n. 191231 del 28.10.2021) ed è stato definito il calendario programma formativo (prot n. 224468 del 17/12/2021).</p> <p>- su Nuvola sono state condivise 3 analisi (BO_confronto.xls, DDA_confronto.xls, PTA_confronto.xls) (Comunicazione DG prot n. 202270 del 18/11/2021)</p> <p>d) prosegue l'attività integrazione della numerazione dei locali/spazi con il sistema Archibus e la mappatura ai fini della contabilità analitica.</p>
<p>Ufficio comunicazione e portale d'Ateneo</p> <p>Divisione processi e architetture (AOSI)</p>	<p><b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE – WEB</b></p> <p>a) Incrementare l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", semplificandone la consultazione in relazione all'analisi AS-IS condotta nel 2020.</p> <p>b) Implementare sistemi automatizzati che consentano l'aggiornamento in tempo reale dei dati nelle singole sotto-sezioni della sezione "amministrazione trasparente" al momento della repertoriazione o protocollazione dei provvedimenti soggetti a pubblicazione, sulla base di quanto emerso dall'analisi AS-IS di cui al punto a)</p>	<p>a) revisione del 50% delle sezioni individuate sulla base di quanto emerso dall'analisi AS-IS 2020</p> <p>b) intervento su almeno tre sezioni individuate sulla base di quanto emerso dall'analisi AS-IS 2020</p>	<p>a) Sulla base dell'analisi AS IS effettuata nel periodo precedente, durante l'anno 2021 sono stati effettuati interventi sulle pagine web sopra indicate, nella misura di almeno il 50%. Tali interventi hanno permesso di procedere sia a aggiornamenti delle pagine web, sia a integrazioni a completamento dei dati inseriti.</p> <p>b) L'intervento è stato portato a termine nelle seguenti tre sezioni di "Amministrazione trasparente":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-16">https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-16</a></li> <li>• <a href="https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-2">https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/atti-delle-2</a></li> <li>• <a href="https://parch.unisi.it/titulus/quater/pub_elenco.php">https://parch.unisi.it/titulus/quater/pub_elenco.php</a></li> </ul>

Divisione legale e avvocatura (SR)	<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE – CONCORSI</b> Sistematizzare le procedure che assicurano la trasparenza nello svolgimento dei lavori delle Commissioni giudicatrici.	Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi" circa la pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione giudicatrice nella prima riunione. Il campione oggetto di monitoraggio deve riguardare almeno 3 tipologie concorsuali e per ognuna deve esaminare almeno il 20% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento.	Il monitoraggio, effettuato attraverso la sezione web "Bandi di Concorso", ha interessato: gli avvisi riguardanti le selezioni per il personale tecnico amministrativo, i ricercatori a tempo determinato, i professori a contratto, gli incarichi di lavoro autonomo, gli assegni di ricerca e le procedure valutative ai sensi degli artt. 18 e 24 della legge n. 240/2010. Dal confronto con il 2020 emerge un miglioramento negli adempimenti di pubblicazione per le due tipologie in cui era stata rilevata una situazione di criticità, infatti per le <i>selezione professori a contratto</i> sono pubblicati i criteri di valutazione nel 95% delle procedure concorsuali rispetto al 57% del 2020, e per gli <i>incarichi di lavoro autonomo</i> sono pubblicati i criteri di valutazione nell'82% delle procedure mentre lo scorso anno la pubblicazione era al 55%. Per gli avvisi di selezione riguardanti i <i>ricercatori a tempo determinato</i> e il <i>personale tecnico e amministrativo</i> si conferma la pubblicazione nel 100% delle procedure. In controtendenza le rilevazioni riguardanti le <i>procedure valutative previste dalla legge n. 240/2010</i> per le quali la pubblicazione dei criteri definiti dalla commissione è presente nel 93% degli avvisi, rispetto al 100% rilevato lo scorso anno, e gli <i>assegni di ricerca</i> per i quali la pubblicazione è presente nel 94% degli avvisi, rispetto al 97% dello scorso anno.
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio (AGAP) a) Ufficio economato (AGAP) b) Ufficio gare e appalti (AGAP)	<b>QUALIFICAZIONE DELLA STAZIONE APPALTANTE</b> Implementazione delle previsioni normative (art. 38, D.Lgs. 50/2016) riguardanti i requisiti di base e premianti stabiliti per il conseguimento della qualificazione dell'amministrazione quale stazione appaltante	a) numero di gare d'importo inferiore a € 40.000: +5% media quinquennio precedente; b1) numero di gare d'importo superiore a € 40.000: +2% media quinquennio precedente; b2) aggiornamento manuale; b3) consegna rapporto consulenza per implementazione sistema di gestione della qualità UNI EN ISO 9001 degli uffici e dei procedimenti di gara;	a) Il target di riferimento per questo indicatore è stato stabilito dagli Organi di Governo nell'espletamento del 5% in più rispetto alla media del quinquennio precedente, che corrisponde quindi allo svolgimento di almeno n. 8 (7,77) procedure concorrenziali di valore inferiore a € 40.000,00, oltre oneri fiscali. Nel 2021 sono state svolte n. 9 gare. b1) Il target di riferimento per questo indicatore è stato stabilito dagli Organi di Governo nell'espletamento del 2% in più rispetto alla media del quinquennio precedente, che corrisponde quindi allo svolgimento di almeno 6,12 procedure concorrenziali di valore superiore a € 40.000,00, oltre oneri fiscali. Nell'anno 2021 sono state espletate nr. 9 procedure concorrenziali e altre 2 sono state pubblicate e sono in via di espletamento. b 2) è stato aggiornato il "Manuale operativo per le procedure di acquisto sotto soglia", la relativa modulistica, le check lists, etc.. Detto materiale, insieme alle presentazioni e alle registrazioni degli incontri di aggiornamento tenuti (l'ultimo il 10 giugno 2021), sono resi disponibili sulla piattaforma Moodle di USiena Integra. b3) In seguito all'aggiornamento del materiale di supporto ai RUP, nell'intento di ottenere la certificazione di qualità ex ISO 9001 del sistema di gestione dell'Ufficio gare e appalti, in data 8 settembre 2021 è stato perfezionato un contratto con l'Operatore economico Unica Consulting SRLS per il supporto all'implementazione del sopra richiamato sistema di gestione. Sulla scorta dei confronti avuti con i referenti della Unica Consulting SRLS, questi ultimi hanno redatto un rapporto di consulenza con evidenziate le fasi del sistema di gestione implementato dall'Ufficio gare e appalti da perfezionare in vista della certificazione. Tale rapporto è stato trasmesso all'Università di Siena in data 14 dicembre 2021.
Divisione documentale e conservazione (AOSI) Segreterie amministrative di dipartimento (SD)	<b>ASSESSMENT FASCICOLI</b> Avviare il percorso di fascicolatura in tutto l'Ateneo, ai fini dell'agevole reperimento e corretta conservazione dei documenti informatici.	Adozione del fascicolo dipendente per il 50% dei dipendenti	Sono stati creati sul sistema di gestione documentale (Titulus) n. 816 fascicoli di persona, corrispondenti al 51,16% della totalità consistente in n. 1595 nominativi.
a) Tutte le U.O. dell'Area servizi allo studente  b) Divisione processi e architetture (AOSI) in collaborazione con - Divisione personale tecnico amministrativo - Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario - Divisione trattamenti economici e pensioni	<b>REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI</b> a) Reingegnerizzazione dei processi per analizzare e semplificare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa  b) Informatizzazione processi area del personale e della relativa modulistica	a) Analisi AS-IS e reingegnerizzazione di 5 processi che coinvolgono l' <b>Area Servizi allo studente</b> , con disegno del nuovo flusso e definizione del nuovo «modo di lavorare» (Presentazione Report al CdA entro il 31-12-2021). Acquisizione della metodologia da parte dell'Università di Siena, in modo da renderla autonoma nell'estendere la metodologia ad altri processi (almeno due). b) Informatizzazione di almeno un processo per ogni Divisione dell'Area del personale	a) Razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi in tema di attribuzione borse di studio, tirocini, tutorato, anche alla luce delle iniziative legate all'emergenza COVID-19, attraverso la redazione della bozza di un nuovo Regolamento per la gestione amministrativa di borse, tirocini interni, tutorato che tenga conto dei risultati della reingegnerizzazione, da sottoporre al Direttore generale. b) Per l'Area del Personale si è intervenuti sui seguenti processi: Gestione informatizzata delle richieste di lavoro agile; Gestione informatizzata delle richieste di autorizzazione per attività extra istituzionale da parte del personale docente.
Servizio formazione del personale	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE</b> Definizione e implementazione di procedure finalizzate all'incremento delle attività formative erogate.	a) Attivazione del modulo UGOV- formazione per il piano annuale formazione del personale. b) Invio a Cineca dei dati relativi alla formazione erogata nel 2020, secondo il formato richiesto dagli amministratori del modulo, per il popolamento della banca dati. c) Definizione di un set di indicatori per le attività formative erogate per il tramite dei piani annuali per la formazione del personale e pubblicazione dei risultati con piattaforme di Analytics e Business Intelligence (QLIK) d) Organizzazione dell'attività formativa in ambito anticorruzione e trasparenza	a, c) collaborazione con Cineca per l'attivazione del modulo UGov-Sviluppo e Formazione. Oltre ai dati previsti (registrazioni relative ai corsi e ai partecipanti), in accordo con i tecnici di Cineca, è stato inviato un file contenente nuove codifiche da utilizzare per la configurazione del modulo. Infatti, quelle presenti, sono risultate obsolete e/o insufficienti a rappresentare le tipologie di interventi formativi erogati, sia per le aree della formazione, sia per altri dettagli (si pensi ad es. alla c.d. "alta formazione", all'utilizzo sempre più frequente dell'aula virtuale anche per l'erogazione in presenza,...). b) l'invio dei dati relativi al 2020 è avvenuto tramite email il 23.12.2021. L'operazione ha consentito il caricamento di 78 eventi formativi per 1513 presenze equivalenti al 100% dei corsi erogati nel 2020. d) Le attività formative sono state realizzate sia attraverso corsi specificatamente pensati per l'ambito anticorruzione e trasparenza, sia attraverso corsi rivolti al personale che opera in settori riguardanti le Aree di rischio, avendo cura di verificare che siano trattate le attività considerate a rischio medio – elevato, sulla base dell'analisi descritta nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza. Nel corso del 2021 alle iniziative proposte e realizzate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza hanno partecipato 207 persone, i corsi hanno riguardato: L'implementazione del nuovo sistema di gestione dei

			rischi corruttivi del Piano Nazionale Anticorruzione: indicazioni operative; Project management; Analisi economica dei contratti pubblici; Giornata della Trasparenza 2021 (il sistema della trasparenza, i contratti pubblici, performance e trasparenza); Gestione e protezione dati personali; La protezione dei dispositivi informatici; La gestione del trattamento dei dati personali degli studenti tra esigenza di riservatezza e obblighi di trasparenza; Progetti di ricerca – aspetti contrattuali e contabili; Come rendere i concorsi pubblici accessibili a tutti; I concorsi digitali dopo lo stato di emergenza: come cambieranno le procedure concorsuali nella versione digitale nella fase a regime; Progetto Sinallagma: procedure documenti e software per la gestione digitale di contratti e convenzioni nelle Università e negli Enti pubblici di ricerca.
<b>Aree di rischio per le quali gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza sono identificati con quelli del piano della performance</b>			
<p><b>a1), a2), a3) Divisione Research and Grant management (ARBI3)</b></p> <p><b>a1) Segreterie amministrative dei dipartimenti (SD)</b></p> <p><b>a4) Ufficio servizi amministrativi e contabili - ARBI3</b></p> <p><b>a5) Divisione research and grants management (ARBI3)</b></p>	<p><b>Area di rischio “Ricerca”</b> <b>POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - RICERCA</b></p> <p>Potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei dipartimenti e delle altre strutture d'Ateneo per l'attrazione di finanziamenti, anche attraverso la revisione dei relativi processi (progettazione, gestione e rendicontazione finanziamenti competitivi)</p>	<p>a1) Ricerca nazionale: organizzazione di almeno 5 incontri su bandi e iniziative di particolare rilevanza (bando PRIN, bando Adr Regione Toscana, Nuova strategia di specializzazione intelligente e fondi strutturali periodo 2021 – 2027);</p> <p>a2) Ricerca internazionale: organizzazione di almeno 5 incontri su bandi e iniziative di particolare rilevanza (iniziative in ambito APRE e TOUR4EU; iniziativa Marie Skłodowska Curie Postdoctoral Fellowship; Programma Horizon Europe e programmazione europea 2021 - 2027);</p> <p>a3) redazione di 2 vademecum: gestione dei progettini PRIN; programma quadro europeo Horizon Europe;</p> <p>a4) supporto ad almeno 25 progetti finanziati;</p> <p>a5) potenziamento comunicazione della ricerca attraverso la riorganizzazione delle pagine del sito web della Ricerca.</p>	<p>Nel 2021, nonostante il persistere delle difficoltà createsi con l'emergenza Covid19, è proseguita l'azione di potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dell'Ateneo mantenendo costanti contatti con tutte le strutture di ricerca, attraverso incontri di promozione e scouting di opportunità progettuali e favorendo l'inserimento dei ricercatori in network di discussione sulla programmazione 2021–2027 grazie anche al coordinamento delle iniziative di Apre e TOUR4EU. Molteplici le iniziative inerenti il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che ha visto la DRGM impegnata alla definizione delle proposte progettuali che verranno presentate nel corso del 2022 e delle proposte presentate a valere sul decreto ministeriale MUR 737 del 25 giugno 2021 finalizzato al finanziamento di iniziative a supporto della ricerca scientifica in linea con il Piano Nazionale Ricerca 2021-2027. È proseguita 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 alla quale hanno partecipato circa 110 dottorandi. Nel corso del 2021, la Divisione ha anche stilato la Carta dei servizi pubblicandola nell'apposita sezione del portale di Ateneo.</p>
<p>Divisione programmazione, organizzazione e valutazione (SD), Ufficio programmazione ruoli e reclutamento (SD), Segreterie amministrative dei dipartimenti (SD)</p>	<p><b>Area di rischio Ricerca”</b> <b>POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - ASSEGGNI DI RICERCA E PROGRAMMAZIONE RUOLI</b></p> <p>Potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei dipartimenti e delle altre strutture d'Ateneo per l'attrazione di finanziamenti, anche attraverso la revisione dei relativi processi (assegni di ricerca), nonché attraverso l'attuazione della programmazione dei ruoli finanziati da risorse esterne.</p>	<p>utilizzo della Piattaforma Integrata Concorsi Atenei (PICA) per almeno tre strutture dipartimentali.</p>	<p>Anche per il 2021 è proseguito il reclutamento dell'Ateneo per il potenziamento della didattica e della ricerca (PO, PA, RTDA, RTDB, Tecnologi, TD).</p> <p>L'implementazione della Piattaforma Integrata Concorsi Atenei (PICA) già in uso nell'Amministrazione Centrale, nel 2021 è stata oggetto di “sperimentazione” in due Dipartimenti.</p>
<p>Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti (ASS), Uffici servizi agli studenti-Via Mattioli (ASS), Uffici studenti e didattica (ASS), URP-International Place (ASS)</p>	<p><b>Aree di rischio “Didattica</b> <b>TRASPARENZA NEI SERVIZI AGLI STUDENTI</b></p> <p>a) <i>Carta dei servizi di segreteria studenti</i> quale strumento di miglioramento dei servizi e trasparenza;</p> <p>b) OpenURP: Accesso ai dati fra Pubbliche amministrazioni in osservanza della normativa sulla trasparenza; gestire un <i>Sistema dei reclami e delle segnalazioni di malfunzionamento</i> trovando procedure semplici e condivise per raccogliere la protesta, trovare la soluzione e responsabilizzare le strutture e il personale.</p>	<p>a) Redazione Carta dei servizi comune a tutti gli uffici di segreteria (con elencazione procedure e modulistica, tempistiche di evasione, etc.)</p> <p>b1) Studio di fattibilità sulla elaborazione delle procedure di reclamo formalizzate e condivise (formazione degli operatori – creazione condivisa della modulistica – canali di trasmissione), utilizzando in maniera costruttiva la collaborazione dell'utente (analisi AS-IS e TO-BE).</p> <p>b2) avvio della procedura di accesso del database ESSE3 UNISI da parte di Enti pubblici e gestori di pubblici servizi (passaggio agli organi, creazione pagine web).</p>	<p>a) La prima stesura della Carta dei servizi, ai fini del rispetto delle scadenze date dagli obiettivi 2021, è stata inoltrata al Direttore Generale a fine dicembre 2021.</p> <p>b1) E' stato effettuato uno studio di fattibilità sulla elaborazione delle procedure di reclamo formalizzate e condivise ed è stata realizzata una relazione sullo stato dell'arte dei reclami (in allegato) in ateneo con prospettive costruttive.</p> <p>b2) Il nuovo sportello Open-URP ha sviluppato e concretizzato l'esigenza dell'accesso ai dati fra Pubbliche amministrazioni in osservanza della normativa sulla trasparenza. Sono state avviate delle procedure di accesso del database ESSE3 UNISI da parte di Enti pubblici e gestori di pubblici servizi (passaggio agli organi, creazione pagine web).</p> <p>La fonte dei dati riportati è la pagina web e relazione <a href="https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-international-place/i-servizi">https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-international-place/i-servizi</a> e <a href="https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-international-place/verifica-autocertificazioni-esse3-pa">https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/urp-e-international-place/verifica-autocertificazioni-esse3-pa</a></p>
<p>Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI) con la collaborazione di tutte le U.O. dell'Area servizi allo studente</p>	<p><b>Aree di rischio “Didattica” e “Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausiliari finanziarie e vantaggi economici</b> <b>SEGRETERIA STUDENTI DIGITALE</b></p> <p>a) Acquisizione, implementazione e attivazione servizio UFirst per la prenotazione online degli</p>	<p>a) uso in almeno 3 segreterie studenti</p> <p>b) almeno 2 tipi di comunicazioni inviate agli studenti</p> <p>c) analisi del modello di workflow</p>	<p>a) per quel che riguarda il servizio UFirst sono 29 le strutture presso le quali sono state attivate le agende;</p> <p>b) per l'implementazione del sistema delle comunicazioni automatiche tra sistema Esse3 e studenti per avvertire lo studente al termine di ogni operazione compiuta nell'area Esse3-Web, sono state attivate n. 50 tipi di comunicazioni. Da monitoraggio risultano n. 209.304 comunicazioni inviate. (Data misurazione 23/01/2022)</p> <p>c) con riferimento alla gestione delle anagrafiche dello studente ai fini della rilevazione dei dati per pagamento dei compensi (borse, tirocini, tutorato, ecc.), il modello di workflow è stato descritto in linguaggio naturale</p>

	<p>appuntamenti in segreteria studenti e lo smaltimento delle code</p> <p>b) Implementazione del sistema delle comunicazioni automatiche tra sistema Esse3 e studenti per avvertire lo studente al termine di ogni operazione compiuta nell'area Esse3-WEB* (* piattaforma per la gestione informatica della carriera dello studente)</p> <p>c) Ottimizzazione della gestione delle anagrafiche dello studente ai fini della rilevazione dei dati per pagamento dei compensi (borse, tirocini, tutorato, ecc.)</p>		
<p>Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service (ASS), Ufficio orientamento e tutorato (ASS), Placement Office-Career Service (ASS), Ufficio borse e incentivi allo studio (ASS)</p>	<p><b>Area di rischio "Didattica" e "Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausiliari finanziarie e vantaggi economici"</b> <b>STUDENT JOURNEY UNIRSI</b> <u>Azioni volte a rendere più efficiente ed efficace il percorso di studi.</u></p> <p>- Regolamento per la gestione amministrativa di borse, tirocini interni, tutorato - Passaggio alla procedura informatizzata tramite la piattaforma ESSE3 per il monitoraggio dei bisogni speciali degli studenti con disabilità e DSA. - Regolamento per la razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti riguardanti i bandi di selezione</p>	<p>a) Regolamento per la gestione amministrativa di borse, tirocini interni, tutorato. b) Passaggio alla procedura informatizzata tramite la piattaforma ESSE3 per il monitoraggio dei bisogni speciali degli studenti con disabilità e DSA" c) Linee guida tirocini</p>	<p>- La bozza di un nuovo "Regolamento per la razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti riguardanti i bandi di selezione" è stato presentato al Direttore Generale per le sue osservazioni. Successivamente sarà presentato agli Organi competenti all'approvazione. Il regolamento tiene conto dei risultati della reingegnerizzazione dei processi. - La bozza del "Regolamento per i gruppi e le associazioni studentesche" è stato presentato al Direttore Generale per le sue osservazioni. Successivamente sarà presentato agli Organi competenti all'approvazione. Il regolamento comprende anche l'istituzione di un albo dei gruppi e delle associazioni studentesche e la gestione dei fondi destinati ai gruppi consiliari del Consiglio studentesco. - Nel 2021, con la collaborazione con l'Ufficio gestione della domanda e servizio statistico, è stato realizzato il passaggio alla procedura informatizzata tramite la piattaforma ESSE3 per il monitoraggio dei bisogni speciali degli studenti con disabilità e DSA; ciò consente di avere in tempo reale la situazione delle necessità speciali per il supporto allo studio e allo svolgimento degli esami delle matricole a.a. 2021/2022.</p>
<p>Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI) Ufficio esercizio e tecnologie (AOSI)</p> <p>Divisione legale e avvocatura</p>	<p><b>Area di rischio "Gestione dati personali" AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI</b></p> <p>a) Garantire una implementazione efficace del nuovo regolamento relativo alla protezione dei dati personali. b) Implementare le misure minime di sicurezza definite dalle linee guida ministeriali.</p> <p>INFR.AZ3 - PIANO DI POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE DIGITALI (COVID-19) - Assestamento e innalzamento delle politiche di sicurezza Il data breach e le notizie dell'aumento esponenziale degli attacchi informatici rende non più procrastinabile l'adozione di opportuni software di protezione dei sistemi esposti sia verso Internet, sia verso la rete interna dell'Ateneo e la dismissione di software gestionale obsoleto.</p>	<p>a) individuazione del 70% dei referenti e incaricati e loro delega da definire in base alle azioni e ai risultati precedentemente raggiunti c) Redazione, ai fini della proposta agli organi di governo, del testo del Regolamento universitario sul trattamento dei dati personali</p>	<p>Il Regolamento di Ateneo sul trattamento dei dati personali è stato presentato agli Organi di dell'Università nel mese di dicembre 2021. Il Senato Accademico, con delibera n. 253/2021 del 15/12/2021, ha espresso parere favorevole all'emanazione del Regolamento e, successivamente il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 371/2021 del 21/12/2021, ha deliberato l'emanazione del "Regolamento sul trattamento dei dati personali in attuazione del Regolamento UE 2016/679 e del D.Lgs. 196/2003". Il Regolamento di Ateneo disegna lo schema dell'organizzazione interna per il trattamento dei dati personali divenuto immediatamente esecutivo con l'entrata in vigore del Regolamento il 13 gennaio 2022.</p> <p>Procede in modo continuo l'innalzamento delle politiche di sicurezza per i dati personali trattati dall'Ateneo. Nel corso del 2021 sono state implementate altre 5 nuove "Misure minime di sicurezza ICT per le pubbliche amministrazioni" emanate dall'AgID</p>
<p>Divisione ragioneria (AC), Ufficio analisi e monitoraggio crediti (AC)</p>	<p><b>Area di rischio "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"</b> <b>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO ATTIVO</b> Miglioramento del ciclo attivo attraverso procedure standardizzate per tutte le strutture dell'Ateneo al fine dell'aggiornamento costante della situazione creditoria dell'ente, della riscossione dei crediti deteriorati o loro radiazione dal bilancio. Potenziamento delle attività relative al ciclo attivo svolte autonomamente dai dipartimenti attraverso un forte e costante presidio del credito e monitoraggio della propria situazione creditoria.</p>	<p>Analisi delle posizioni creditorie delle strutture dell'amministrazione centrale: a) Accertamento della corretta documentazione obbligatoria a supporto del credito iscritto b) 2 incontri annuali con i referenti di ciascuna struttura</p>	<p>Nell'anno 2021 è proseguita l'attività di monitoraggio (attraverso UGOV Contabilità) di tutti i crediti dell'Ateneo sia relativi ad anni passati che sorti nel corso dell'anno. L'attività di controllo sulle scritture - parallela a quella di monitoraggio del credito specifica dell'ufficio - ha consentito di mantenere aggiornati e corretti i dati di bilancio e procedere, laddove sia stata rilevata l'inesigibilità del credito, allo stralcio delle relative scritture. Si evidenzia che è stato analizzato il 100% delle pratiche di ciascuna struttura relativamente alla documentazione a sostegno del credito e alle tempistiche di riscossione. Nel corso del 2021 è stato realizzato n. 1 incontro con i referenti delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale</p>

Divisione ragioneria (AC) Ufficio flussi economici e finanziari (AC) Ufficio supporto contabile alle strutture dell'ateneo (USCSA) in collaborazione con Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI)	<b>Area di rischio "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"</b> <b>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO</b> Miglioramento del ciclo passivo attraverso l'identificazione e implementazione di buone pratiche che, insieme agli attuali strumenti di gestione e monitoraggio del debito, permetteranno una migliore gestione del debito. Costante aggiornamento della documentazione sotto forma di manuale d'uso a disposizione dei referenti di ciascuna struttura sia centrale che periferica.	a) identificazione e ottimizzazione degli strumenti utili al monitoraggio della documentazione accessoria e necessaria per ogni debito (almeno uno). b) almeno un report delle fatture sospese nell'anno per struttura c) 2 incontri annuali con i referenti di ciascuna struttura	Anche nel 2021 le azioni per un miglioramento del ciclo passivo sono proseguite attraverso l'identificazione e l'implementazione di buone pratiche che, insieme agli attuali strumenti di gestione e monitoraggio del debito, permettano una migliore e più accurata gestione del debito stesso. Il monitoraggio periodico con cadenza trimestrale dello stato del debito Liquidato (LIQ) Sospeso (SOS), Chiuso (CHI), che corrispondono ad omologhi stati definiti nella Piattaforma per la certificazione dei crediti (PCC), ha permesso di rilevare prima e di ponderare poi gli scostamenti rispetto alle scadenze dei debiti e di coinvolgere direttamente le strutture con autonomia gestionale interessate nel rilevare correttamente lo stato del debito, ricorrendo anche alla pratica della sospensione nei casi consentiti per gestire in modo puntuale la comunicazione alla PCC. Gli alert inviati alle strutture con autonomia gestionale hanno permesso di migliorare la procedura per la definizione dello stato del debito riducendo lo scostamento dei tempi di pagamento con quelli attesi. Non sono stati necessari incontri in presenza con i referenti delle strutture
Segreteria del Rettore (SR)	<b>Area di rischio "Autorizzazioni o concessioni"</b> <b>PATROCINI E LOGO UNISI</b> Sistematizzazione dei patrocini e dell'uso del logo e degli spazi dell'Università di Siena, ai fini di una migliore informazione nei confronti degli organi di governo.	Realizzazione data-base relativo ai patrocini concessi e comunicazioni periodiche (almeno 4 l'anno) agli Organi di Governo di detti patrocini.	Nel corso dell'anno 2021 è stato realizzato il data base relativo ai patrocini concessi. Sono state presentate agli Organi nr. 10 informative, ovverosia nelle sedute del Senato Accademico del 9 febbraio 2021, 16 marzo 2021, 13 aprile 2021, 11 maggio 2021, 15 giugno 2021, 13 luglio 2021, 14 settembre 2021, 12 ottobre 2021, 16 novembre 2021 e 13 dicembre 2021.

### Altre misure programmate nel PTPCT 2021 - 2023

U.O. responsabile	Obiettivo	Target 2021	Attività 2021																																																																														
	<b>Reclutamento dei docenti</b> Sistematizzare le procedure che assicurano la trasparenza nello svolgimento dei lavori delle Commissioni giudicatrici.	Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi -> <i>Selezione professori a contratto</i> " sulla pubblicazione degli atti di nomina delle commissioni Il campione oggetto di monitoraggio deve esaminare almeno il 35% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento.	Per gli avvisi riguardanti le selezioni per i professori a contratto continuano a non essere pubblicati gli atti riguardanti la nomina della commissione.																																																																														
Area del personale (AP) Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario  Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI) Ufficio gestione della domanda e servizio statistico	<b>Adempimenti degli obblighi didattici</b> Stimolare gli adempimenti a carico del personale docente relativamente alla compilazione e validazione dei Registri delle lezioni e la compilazione del Syllabus	a) Monitoraggio sulla compilazione del syllabus anno 2020 e primo quadrimestre 2021 (campione di riferimento i docenti che hanno preso parte alle procedure di valutazione per gli scatti stipendiali)  b) Monitoraggio annuale sulla compilazione dei Registri delle lezioni	La compilazione dei syllabi e dei registri sono due dei tre parametri (insieme alla compilazione dei diari delle attività) per verificare l'esatto adempimento dell'attività didattica da parte del docente. Anche durante il 2021, l'Ufficio personale docente si è adoperato per sensibilizzare il personale docente alla loro compilazione.  <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Compilazione del Syllabus (riferito a corsi I° e II° livello)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>In regola</th> <th>Con problemi o non compilati</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Anno 2021 I e II quadrimestre</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. 152 verifiche di compilazione</td> <td>n. 149 (98%)</td> <td>n. 3 (2%)</td> </tr> <tr> <td><b>Anno 2020</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. 254 verifiche di compilazione</td> <td>n. 248 (98%)</td> <td>n. 6 (2%)</td> </tr> <tr> <td><b>Anno 2019</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. 250 verifiche di compilazione</td> <td>n. 247 (99%)</td> <td>n. 3 (1%)</td> </tr> <tr> <td><b>Anno 2018</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. 101 verifiche di compilazione</td> <td>n. 94 (93%)</td> <td>n. 7 (7%)</td> </tr> <tr> <td><b>Anno 2017</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>n. 79 verifiche di compilazione</td> <td>n. 71 (90%)</td> <td>n. 8 (10%)</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Compilazione Registri delle lezioni<sup>1</sup> (corsi di laurea e scuole di specializzazione)</th> </tr> <tr> <th>Status registro<sup>2</sup></th> <th>AA 2019/2020</th> <th>AA 2018/2019</th> <th>AA 2017/2018</th> <th>AA 2016/2017</th> <th>AA 2015/2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(A) Approvato</td> <td>54%</td> <td>57%</td> <td>51%</td> <td>53%</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>(S) Compilato e in attesa di approvazione</td> <td>5%</td> <td>5%</td> <td>2%</td> <td>4%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>(V) Compilato parzialmente – da verificare</td> <td>3%</td> <td>2%</td> <td>6%</td> <td>4%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>(B) Compilato parzialmente – bozza</td> <td>32%</td> <td>31%</td> <td>34%</td> <td>33%</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Non compilato (Mai aperto)</td> <td>6%</td> <td>5%</td> <td>7%</td> <td>6%</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Compilazione del Syllabus (riferito a corsi I° e II° livello)				In regola	Con problemi o non compilati	<b>Anno 2021 I e II quadrimestre</b>			n. 152 verifiche di compilazione	n. 149 (98%)	n. 3 (2%)	<b>Anno 2020</b>			n. 254 verifiche di compilazione	n. 248 (98%)	n. 6 (2%)	<b>Anno 2019</b>			n. 250 verifiche di compilazione	n. 247 (99%)	n. 3 (1%)	<b>Anno 2018</b>			n. 101 verifiche di compilazione	n. 94 (93%)	n. 7 (7%)	<b>Anno 2017</b>			n. 79 verifiche di compilazione	n. 71 (90%)	n. 8 (10%)	Compilazione Registri delle lezioni <sup>1</sup> (corsi di laurea e scuole di specializzazione)						Status registro <sup>2</sup>	AA 2019/2020	AA 2018/2019	AA 2017/2018	AA 2016/2017	AA 2015/2016	(A) Approvato	54%	57%	51%	53%	47%	(S) Compilato e in attesa di approvazione	5%	5%	2%	4%	3%	(V) Compilato parzialmente – da verificare	3%	2%	6%	4%	3%	(B) Compilato parzialmente – bozza	32%	31%	34%	33%	42%	Non compilato (Mai aperto)	6%	5%	7%	6%	5%
Compilazione del Syllabus (riferito a corsi I° e II° livello)																																																																																	
	In regola	Con problemi o non compilati																																																																															
<b>Anno 2021 I e II quadrimestre</b>																																																																																	
n. 152 verifiche di compilazione	n. 149 (98%)	n. 3 (2%)																																																																															
<b>Anno 2020</b>																																																																																	
n. 254 verifiche di compilazione	n. 248 (98%)	n. 6 (2%)																																																																															
<b>Anno 2019</b>																																																																																	
n. 250 verifiche di compilazione	n. 247 (99%)	n. 3 (1%)																																																																															
<b>Anno 2018</b>																																																																																	
n. 101 verifiche di compilazione	n. 94 (93%)	n. 7 (7%)																																																																															
<b>Anno 2017</b>																																																																																	
n. 79 verifiche di compilazione	n. 71 (90%)	n. 8 (10%)																																																																															
Compilazione Registri delle lezioni <sup>1</sup> (corsi di laurea e scuole di specializzazione)																																																																																	
Status registro <sup>2</sup>	AA 2019/2020	AA 2018/2019	AA 2017/2018	AA 2016/2017	AA 2015/2016																																																																												
(A) Approvato	54%	57%	51%	53%	47%																																																																												
(S) Compilato e in attesa di approvazione	5%	5%	2%	4%	3%																																																																												
(V) Compilato parzialmente – da verificare	3%	2%	6%	4%	3%																																																																												
(B) Compilato parzialmente – bozza	32%	31%	34%	33%	42%																																																																												
Non compilato (Mai aperto)	6%	5%	7%	6%	5%																																																																												

<sup>1</sup> vedi nota precedente

<sup>2</sup> Approvato (iter concluso); Compilato e in attesa di firma (sottoposto alla firma del presidente del cdl o del direttore della scuola di specializzazione); Verificato (il docente si riserva un controllo ulteriore prima di inviarlo alla firma); Bozza (in fase di compilazione)

RPCT (DG)	<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b> Aggiornamento costante dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente"	a) Monitoraggio semestrale riguardante almeno 5 sezioni e annuale di tutte le sezioni; b) Aggiornamento almeno annuale della Matrice degli adempimenti di pubblicazione	Il monitoraggio effettuato nei mesi maggio e giugno 2021 ha riguardato le seguenti sezioni: Performance, Bandi di gara e contratti, Bilanci, Beni immobili e gestione patrimonio, Controlli e rilievi sull'amministrazione, Bandi di concorso. I risultati del monitoraggio sono stati condivisi con il Nucleo di valutazione dell'Ateneo. Il monitoraggio annuale, effettuato all'inizio del 2022 con riferimento al 31 dicembre 2021, ha riguardato tutte le sezioni (primo, secondo e terzo livello) di "Amministrazione trasparente". Ottimo è il livello di pubblicazione e aggiornamento dei dati, che si presentano, quasi sempre, completi di tutte le informazioni/indicazioni richieste dalla normativa e dalle delibere A.N.AC.. Il risultato del monitoraggio è pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente - Disposizioni generali. Il Gruppo di lavoro a supporto del RPCT ha aggiornato la <i>Matrice delle responsabilità degli adempimenti in tema di trasparenza</i> che individua, pubblicandola nella sezione web Amministrazione trasparente – Disposizioni Generali
RPCT (DG)	<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b> <b>Società partecipate e Enti di diritto privato controllati</b> Adempiere ai compiti di sorveglianza circa gli adempimenti l. 190/2012 e d.lgs. 33/2013 da parte degli Enti partecipati	Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate e redazione della relazione sui risultati del monitoraggio	Nel mese di dicembre 2021 è stato effettuato il monitoraggio attraverso i siti web delle società partecipate e degli enti di diritto privato controllati dall'Ateneo. Non sono emerse criticità sia per i quattro Enti di diritto privato controllati, che per le due società partecipate.
RPCT (DG)	<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENZA</b> Promuovere la trasparenza attraverso attività/eventi rivolti agli stakeholder per condividere novità e stato di attuazione della normativa all'interno dell'Ateneo.	Organizzare la Giornata della trasparenza	La Giornata della Trasparenza 2021 che si è svolta il 1° dicembre 2021, presso la Sala Cripta del complesso universitario San Francesco a Siena, con diretta web sul <i>canale youtube Unisi video</i> dell'Università di Siena.

Siena, 28 marzo 2022



UNIVERSITÀ  
DI SIENA

1240

## Misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza – triennio 2022 – 2024

Obiettivo	U.O. responsabile e collaborazioni trasversali	Indicatori 2022/2024	Target 2022	Target 2023	Target 2024
<b>Attività trasversali a tutte le aree di rischio</b>					
<b>1TAC-GOVIND</b> <b>CONTABILITÀ DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI</b> Realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno a) Impianto di contabilità analitica, al fine di attuare il controllo della gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo. Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di rimborso tasse finalizzato alla contabilità generale e analitica. b) Realizzazione e gestione di una piattaforma web delle Survey d'Ateneo, che faciliti lo svolgimento della procedura e l'accesso alle informazioni da parte dei soggetti interessati (dal livello decisionale al livello operativo e rendicontativo/valutativo): b1) Trasparenza delle informazioni derivanti dalle indagini promosse in Ateneo; b2) Evoluzione dello strumento di rilevazione nell'ambito delle indagini promosse in Ateneo, anche non riconducibili nell'ambito della Survey Policy (ad esempio monitoraggi, indagini esterne, etc.). Costi stimati: abbonamento annuale LS (fondi AOSI) + formazione LS (fondi Formazione) c) Realizzazione della banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione di efficienza, efficacia ed economicità. Progettazione del cruscotto per la raccolta dei dati necessari per il progetto Good Practice, anche nell'ottica del monitoraggio delle misure anticorruzione e degli indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni Pubbliche (PCM 80611 del 30/12/2019). Costi stimati € 10.000	a1) Divisione ragioneria, Ufficio controlli contabili e analisi dati (ASC), Ufficio flussi economici e finanziari (ASC), Ufficio bilancio e fiscalità (ASC), Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI), in collaborazione con Ufficio affari generali studenti (ASS). a2) Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI), Staff Direttore generale b, c) Ufficio valutazione e supporto al Nucleo (SD).	a1) Percentuale di completamento secondo i pesi indicati nel Target a2) N. Report al Rettore, al Delegato del Rettore al bilancio, al Direttore generale. b1) N. indagini pubblicate/n. indagini promosse (%) b2) Formazione personale Ateneo individuato (gdl); Utilizzo di Lime Survey Cloud. c) Incremento delle informazioni/analisi condivise via web (repository di Ateneo): n. di analisi annue condivise.	a1) Sperimentazione del modello finalizzato all'analisi costi-ricavi per dipartimento e per corso di studio. a2) Sviluppo delle previsioni pluriennali di spesa del personale, anche al fine dell'asestamento del bilancio e del budget 2022/2024. Almeno tre proiezioni l'anno. b1) = 100% per le indagini promosse entro il 30/10/2022. b2) Formazione gdl formazione LS Cloud; Adozione entro l'anno di LS Cloud per le indagini in calendario. c) Accesso alle analisi (=>3) per tutta la comunità universitaria (DDA, PTA, Organi di governo e di valutazione e controllo, CUG) a seconda dell'area di interesse.	a1) Sperimentazione del modello finalizzato all'analisi costi-ricavi per attività/missione. b) Da definire in base ai risultati e alle azioni svolte. c) Progettazione del cruscotto per la raccolta dei dati necessari e la consultazione dei risultati del progetto Good Practice	b) Da definire in base ai risultati e alle azioni svolte. c) Da definire in base ai risultati e alle azioni svolte.
<b>2TAC</b> <b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE – WEB</b> Incrementare l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", semplificandone la consultazione in relazione all'analisi AS-IS condotta nel 2020.	Ufficio stampa, comunicazione istituzionale e stampa digitale	Intervento sulle sezioni dell'amministrazione trasparente	Completare l'intervento sul restante 50% delle sezioni sulla base di quanto emerso dall'analisi AS-IS 2020	Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti	Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti
<b>4 TAC CON</b> <b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE – CONCORSI e CODICE DI COMPORTAMENTO</b> a) sistematizzare le procedure che assicurano la trasparenza nello svolgimento dei lavori delle Commissioni giudicatrici; b) dare seguito a quanto dispone il c. 3, art. 15, DPR n. 62/2013 in merito al monitoraggio sull'attuazione dei Codici di comportamento nazionale e specifico dell'Ateneo.	Divisione legale e avvocatura (SR)	a) Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi" circa la pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione; b) Monitoraggio sull'attuazione dei Codici di Comportamento nazionale e specifico; Pubblicazione dei risultati nel sito Amministrazione trasparente e loro comunicazione all'ANAC.	a) Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi" circa la pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione giudicatrice nella prima riunione e riguardo alla modalità di svolgimento della seduta in via telematica. Il campione oggetto di monitoraggio deve riguardare almeno 3 tipologie concorsuali e per ognuna deve esaminare almeno il 20% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento. b) Progettazione del primo monitoraggio, all'interno dell'Ateneo, sull'attuazione dei Codici di Comportamento nazionale e specifico;	a) Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi" circa la pubblicazione: 1) dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione giudicatrice nella prima riunione e 2) delle graduatorie finali. Il campione oggetto di monitoraggio deve riguardare almeno 3 tipologie concorsuali e per ognuna deve esaminare almeno il 20% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento. b) Aggiornamento del monitoraggio, sull'attuazione dei Codici di	a) Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi" circa la pubblicazione 1) dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione giudicatrice nella prima riunione e 2) delle graduatorie finali. Il campione oggetto di monitoraggio deve riguardare almeno 3 tipologie concorsuali e per ognuna deve esaminare almeno il 20% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento.

			Pubblicazione dei risultati nel sito Amministrazione trasparente e loro comunicazione all'ANAC.	Comportamento nazionale e specifico; Pubblicazione dei risultati nel sito Amministrazione trasparente e loro comunicazione all'ANAC.	b) Aggiornamento del monitoraggio, sull'attuazione dei Codici di Comportamento nazionale e specifico; Pubblicazione dei risultati nel sito Amministrazione trasparente e loro comunicazione all'ANAC.
<b>5TAC APP</b> <b>QUALIFICAZIONE DELLA STAZIONE APPALTANTE</b> Implementazione delle previsioni normative (art. 38, D.Lgs. 50/2016) riguardanti i requisiti di base e premianti stabiliti per il conseguimento della qualificazione dell'amministrazione quale stazione appaltante	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio (AGAP) a) Ufficio economato (AGAP) b) Ufficio gare e appalti (AGAP)	a) numero di gare svolte per acquisti d'importo inferiore a € 40.000 (art. 38, comma 4, lett. a), n° 4, D.Lgs. 50/2016); b12) aggiornamento manuale operativo per le procedure di acquisto e relativi modelli e altri strumenti di workflow (art. 38, comma 4, lett. b), n° 2, D.Lgs. 50/2016); b2) implementazione sistema di gestione della qualità conforme UNI EN ISO 9001 degli uffici e dei procedimenti di gara, certificato da organismi accreditati ai sensi reg. CE 765/2008 (art. 38, comma 4, lett. b), n° 2, D.Lgs. 50/2016);	a) numero di gare d'importo inferiore a € 40.000: +7% media quinquennio precedente; b1) organizzazione corso formazione interno rivolto ai RUP e loro collaboratori/collaboratrici b2) ottenimento certificazione ISO:9001 del sistema di gestione della qualità dell'Ufficio Gare e Appalti.	Da valutare in base ai risultati conseguiti	Da valutare in base ai risultati conseguiti
<b>6TAC AF</b> <b>ASSESSMENT FASCICOLI</b> Avviare il percorso di fascicolatura in tutto l'Ateneo, ai fini dell'agevole reperimento e corretta conservazione dei documenti informatici.	Divisione documentale e conservazione (AOSI) Ufficio protocollo (AOSI)	Grado di implementazione dei fascicoli	Adozione del fascicolo dipendente per il 100% dei dipendenti	Da definire sulla base delle azioni e dei risultati degli anni precedenti	
<b>1 INN RP</b> <b>REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI</b> a) Informatizzazione processi area del personale e della relativa modulistica	a1) Divisione processi e architetture (AOSI) in collaborazione con - Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario - Divisione trattamenti economici e pensioni a2) Divisione processi e architetture (AOSI), Divisione personale tecnico amministrativo	a1) Numero processi implementati mediante BPM a2) Numero processi analizzati	a1) Implementazione tramite BPM di almeno un processo per ciascuna delle due Divisioni coinvolte a2) Analisi per la realizzazione di una procedura informatica per la gestione delle indennità di trattamento accessorio al fine di: - memorizzare le indennità concordate nell'ambito della contrattazione integrativa del personale tecnico amministrativo non dirigente e del personale dirigente; - monitorare i pagamenti.	b1) Da definire in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti. b2) Implementazione della procedura analizzata, eventualmente integrata con le procedure Cineca di CSA.	Da definire in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti.
<b>5 INN PERS</b> <b>FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE</b> Definizione e implementazione di procedure finalizzate all'incremento delle attività formative erogate.	Servizio formazione del personale in collaborazione con AOSI (Divisione processi e architetture, Ufficio dati e metadati, Ufficio gestione della domanda e servizio statistico)	a) Percentuale di corsi 2020 migrati sul totale degli eventi totali erogati nello stesso periodo; b) Invio a Cineca dei dati della formazione (2010-2019) da formato utilizzato dalle tabelle SIGRU a formato previsto dal modulo UGOV-Sviluppo e formazione. c) realizzazione di reportistica	a) Completamento dell'attività di configurazione del modulo "UGOV Sviluppo e formazione" e attivazione del modulo stesso (100% corsi migrati); b) invio a Cineca dell'100% dei dati della formazione 2010-2019	c) Definizione delle procedure per la generazione della reportistica - sulla base dei dati scaricabili dal modulo "Sviluppo e formazione" - nell'ambito delle attività formative dedicate all'aggiornamento normativo (anticorruzione e trasparenza, GDPR, ...)	c) Definizione di un set di indicatori per le attività formative erogate per il tramite dei piani annuali per la formazione del personale e pubblicazione dei risultati con piattaforme di Analytics e Business Intelligence (QLIK)
<b>Aree di rischio per le quali gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza sono identificati con quelli del piano della performance</b>					
<b>Area di rischio "Ricerca"</b> <b>2DIS-PPC-RIC</b> <b>POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - RICERCA</b> Potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei dipartimenti e delle altre strutture d'Ateneo per l'attrazione di finanziamenti, anche attraverso la revisione dei relativi	a1), a2), a3) Divisione Research and Grant management (ARBI3) a1) Segreterie amministrative dei dipartimenti (SD) a4) Ufficio servizi amministrativi e contabili - ARBI3	a1) Ricerca nazionale: supporto ai ricercatori nello scouting di idee progettuali (n. incontri informativi organizzati anche su bandi specifici) a2) Ricerca internazionale: supporto ai ricercatori nello scouting di idee progettuali (n. incontri informativi	a1) Ricerca nazionale: organizzazione di almeno 5 incontri su bandi e iniziative di particolare rilevanza (bando PRIN, bandi PNRR, Nuova strategia di specializzazione intelligente e fondi strutturali periodo 2021 – 2027); a2) Ricerca internazionale: organizzazione di almeno 5 incontri su bandi e iniziative di	Da definire in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti	Da definire in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti

processi (progettazione, gestione e rendicontazione finanziamenti competitivi)	a5) Divisione research and grants management (ARBI3)	organizzati anche su bandi specifici) a3) supporto alla gestione e rendicontazione dei progetti finanziati (realizzazione n. vademecum o documenti - linee guida sulla gestione dei progetti); a4) analisi dei costi e audit dei progetti finanziati, nazionali e internazionali; a5) potenziamento della comunicazione della ricerca.	particolare rilevanza (iniziative in ambito APRE e TOUR4EU; iniziativa Marie Sklodowska Curie Postdoctoral Fellowship; Programma Horizon Europe e programmazione europea 2021 - 2027); Supporto alla gestione di progetti strategici di Ateneo (es. Bright); a3) pubblicazione di 1 vademecum: gestione dei progetti PRIN; collaborazione alla stesura del Gender Equality Plan di Ateneo; a4) supporto a 34 progetti finanziati PRIN 2017 (Monitoraggio costi e controlli annuali intermedi) e a 2 progetti finanziati PRIN 2015 (analisi costi rendiconto finale e audit chiusura progetti); a5) potenziamento comunicazione della ricerca attraverso l'attivazione e realizzazione di un sito satellite collegato al portale di Ateneo.		
<b>Area di rischio Ricerca”</b> <b>3DIS-PPC-RIC</b> <b>POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - ASSEGGNI DI RICERCA e PROGRAMMAZIONE RUOLI</b> Potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei dipartimenti e delle altre strutture d'Ateneo per l'attrazione di finanziamenti, anche attraverso: - la revisione dei relativi processi (assegni di ricerca); - il potenziamento delle attività di supporto attraverso l'emanazione di linee guida; - l'attuazione della programmazione dei ruoli finanziati da risorse esterne.	a) Ufficio Concorsi (AP) b) Segreterie amministrative dei dipartimenti (SD)	a) numero di Linee Guida emanate a supporto delle Commissioni esaminatrici. b) % di risposte fornite ai candidati e ai commissari sulle richieste ricevute.	a) emanazione di almeno una linea guida. b) assicurare adeguato supporto ai candidati e alle Commissioni esaminatrici nell'ambito dei bandi per assegni di ricerca finanziati dalla Regione Toscana (per i dipartimenti interessati).	a) emanazione di almeno una linea guida. b) assicurare adeguato supporto ai candidati e alle Commissioni esaminatrici nell'ambito dei bandi per assegni di ricerca finanziati dalla Regione Toscana (per i dipartimenti interessati).	Da definire in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti
<b>Aree di rischio “Didattica</b> <b>1SER STUD</b> <b>TRASPARENZA NEI SERVIZI AGLI STUDENTI/STUDENTESSE</b> a) OpenURP: gestire un Sistema dei reclami e delle segnalazioni di malfunzionamento trovando procedure semplici e condivise per raccogliere la protesta, trovare la soluzione e responsabilizzare le strutture e il personale. b) Aggiornamento della Carta dei servizi di segreteria studenti/studentesse, quale strumento di miglioramento dei servizi e trasparenza, a seguito della reingegnerizzazione dell'Area (vedasi obiettivo 1INN-RP).	a) Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti (ASS), URP-International Place (ASS). b) Tutte le U.O. dell'Area.	a) grado di realizzazione delle attività b) Redazione documento.	a) Sulla base dello studio di fattibilità condotto nell'anno precedente, identificazione della struttura organizzativa per la gestione dei reclami (registrazione casi, identificazione referenti soluzioni e tempi di risposta, identificazione modalità risposta all'utente, elaborazione report di analisi).	a) Analisi per eventuali miglioramenti da apportare alla gestione dei reclami; miglioramento della procedura di accesso al database Esse3 con studio di fattibilità per la semplificazione (Spid o altre forme di accesso per la semplificazione). b) Approvazione della Carta dei servizi da parte degli organi competenti.	b) Eventuale aggiornamento della carta dei servizi sulla base dei risultati di indagine di customer satisfaction rivolta a studentesse/i.
<b>Aree di rischio “Didattica” e “Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausiliari finanziarie e vantaggi economici</b> <b>2SER STUD</b> <b>SEGRETERIA STUDENTI DIGITALE</b> a) Acquisizione, implementazione e attivazione servizio UFirst per la prenotazione online degli appuntamenti in segreteria studenti e lo smaltimento delle code b) Implementazione del sistema delle comunicazioni automatiche tra sistema Esse3 e studenti per avvertire lo studente al termine di ogni operazione compiuta nell'area Esse3-WEB* (* piattaforma per la gestione informatica della carriera dello studente) c) Ottimizzazione della gestione delle anagrafiche dello studente ai fini della rilevazione dei dati per pagamento dei compensi (borse, tirocini, tutorato, ecc.) d) Attivazione nuovi servizi digitali per gli studenti e) Riscrittura dei certificati rilasciati agli studenti utilizzando il "Motore certificati" di Cineca	Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI) in collaborazione tutte le U.O. dell'Area servizi allo studente	a) N. agende appuntamenti attivate b) N. comunicazioni attivate c) stato ed avanzamento del progetto d) N. nuovi servizi attivati e1) N. certificati scritti attraverso il "motore certificati" e2) N. tipi corsi di laurea	a) uso in almeno 5 segreterie studenti b) almeno 2 tipi di comunicazioni inviate agli studenti/studentesse c) Implementazione modello U-Gov e Esse3 d) Configurazione Esse3 per digitalizzazione rinuncia agli studi, trasferimenti in uscita e1) Almeno 5 certificati e2) Almeno 5 tipi corso	a1) estensione attivazione U-first nelle strutture di Ateneo a2) aggiornamento funzionalità U-first su specifiche Unisi b) estensione attivazione comunicazioni di processo c) revisione driver d) Configurazione Esse3 per sospensione carriera, trasferimenti in ingresso e) tutti i certificati riscritti utilizzando il "Motore certificati"	a1) estensione attivazione U-first nelle strutture di Ateneo b) estensione attivazione comunicazioni di processo c) revisione driver d) Configurazione Esse3 per attesa di laurea

<p><b>Aree di rischio "Didattica" e "Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausiliari finanziarie e vantaggi economici"</b>  <b>4SER STUD</b>  <b>STUDENT JOURNEY UNIRSI</b>  Azioni volte a rendere più efficiente ed efficace il percorso di studi.  a) Emanazione del bando per l'assegnazione di un contributo a cofinanziamento e finanziamento di tirocini curriculari, utilizzando le risorse ricevute dal MUR (come da DM Miur 989 del 25 ottobre 2019 e nota Miur - Indicazioni operative per l'attuazione degli interventi relativi alla programmazione triennale delle Università 2019-2021, al Fondo Giovani e ai tirocini curriculari)  b) Incremento attività di tutorato per il sostegno nello studio degli studenti e delle studentesse con disabilità e DSA.</p>	<p>a) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service (ASS), Placement Office-Career Service (ASS), Ufficio orientamento e tutorato (ASS),  b) Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA (ASS).</p>	<p>a) n. bandi emanati  b) n. di studenti/studentesse tutor</p>	<p>a) Almeno un bando per il sostegno dei tirocini curriculari, sulla base del finanziamento e dei requisiti indicati dal Ministero.  b) Incremento attività di tutorato per il sostegno nello studio: almeno n. 20 studenti/studentesse tutor.</p>		
<p><b>Area di rischio "Gestione dati personali"</b>  <b>4E3 SIC</b>  <b>AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI</b>  a) Garantire una implementazione efficace del nuovo regolamento relativo alla protezione dei dati personali.  b) Implementare le misure minime di sicurezza definite dalle linee guida ministeriali.   INFR.AZ3 - PIANO DI POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE DIGITALI (COVID-19) - Assestamento e innalzamento delle politiche di sicurezza € 25.000  Il data breach e le notizie dell'aumento esponenziale degli attacchi informatici rende non più procrastinabile l'adozione di opportuni software di protezione dei sistemi esposti sia verso Internet, sia verso la rete interna dell'Ateneo e la dismissione di software gestionale obsoleto.</p>	<p>Obiettivo dirigenziale AOSI   a) Area organizzazione e sistemi informativi, Divisione legale e avvocatura (SR), in collaborazione con Servizio formazione del personale  b) Ufficio esercizio e tecnologie (AOSI)</p>	<p>a) grado di realizzazione del piano formazione-azione sulla protezione dei dati personali come da GDPR per le Aree amministrative (formazione: formazione sul regolamento di ateneo sul trattamento dei dati personali, pillole formative su GDPR, espressamente dedicate a ogni Area - azione: aggiornamento registro dei trattamenti, revisione modulistica e informative, eventuali DPIA).  b) N. di misure implementate</p>	<p>a) completamento delle azioni su tutta l'amministrazione universitaria  b) adozione di n. 5 misure minime di sicurezza AGID aggiuntive rispetto al totale delle misure realizzate fino all'anno 2021</p>	<p>Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti</p>	<p>Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti</p>
<p><b>Area di rischio "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"</b>  <b>6E3 PC</b>  <b>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO</b>  Miglioramento del ciclo passivo attraverso l'identificazione e implementazione di buone pratiche che, insieme agli attuali strumenti di gestione e monitoraggio del debito, permetteranno una migliore gestione del debito. Costante aggiornamento della documentazione sotto forma di manuale d'uso a disposizione dei referenti di ciascuna struttura sia centrale che periferica.</p>	<p>Divisione ragioneria (AC)  Ufficio flussi economici e finanziari (AC)  Ufficio supporto contabile alle strutture dell'ateneo (USCSA) in collaborazione con Ufficio gestione della domanda e servizio statistico (AOSI)</p>	<p>a) n. strumenti di monitoraggio ottimizzati e messi in uso  b) n. report prodotti  c) n. incontri annuali</p>	<p>a) identificazione e ottimizzazione degli strumenti utili al monitoraggio della documentazione accessoria e necessaria per ogni debito (almeno uno).  b) almeno un report delle fatture sospese nell'anno per struttura  c) 2 incontri annuali con i referenti di ciascuna struttura</p>	<p>a) identificazione e ottimizzazione degli strumenti utili al monitoraggio della documentazione accessoria e necessaria per ogni debito (almeno uno)  b) almeno un report delle fatture sospese nell'anno per struttura  c) 2 incontri annuali con i referenti di ciascuna struttura</p>	
<b>Altre misure programmate nel PTPCT 2021 - 2023</b>					
<b>Obiettivo</b>	<b>U.O. responsabile e collaborazioni trasversali</b>		<b>Target 2022</b>	<b>Target 2023</b>	<b>Target 2024</b>
<p><b>Reclutamento dei docenti</b>  Sistematizzare le procedure che assicurano la trasparenza nello svolgimento dei lavori delle Commissioni giudicatrici.</p>			<p>Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi -&gt; Selezione professori a contratto" sulla pubblicazione degli atti di nomina delle commissioni  Il campione oggetto di monitoraggio deve esaminare almeno il 45% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento.</p>	<p>Monitoraggio annuale attraverso la sezione web "Concorsi -&gt; Selezione professori a contratto" sulla pubblicazione degli atti di nomina delle commissioni  Il campione oggetto di monitoraggio deve esaminare almeno il 55% dei bandi pubblicati nell'anno di riferimento.</p>	<p>Da definire in base alle risultanze dei monitoraggi degli anni precedenti</p>
<p><b>Adempimenti degli obblighi didattici</b></p>	<p><b>Area del personale (AP)</b>  Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario</p>		<p>a) Monitoraggio sulla compilazione del syllabus anno 2021 e primo quadrimestre 2022 (campione di riferimento i docenti che hanno</p>	<p>Da definire in base alle risultanze dei monitoraggi degli anni precedenti</p>	

Stimolare gli adempimenti a carico del personale docente relativamente alla compilazione e validazione dei Registri delle lezioni e la compilazione del Syllabus	<b>Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI)</b> Ufficio gestione della domanda e servizio statistico		preso parte alle procedure di valutazione per gli scatti stipendiali)  b) Monitoraggio annuale sulla compilazione dei Registri delle lezioni		
<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b> Aggiornamento costante dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente"	<b>RPCT</b>		a) Monitoraggio semestrale riguardante almeno 5 sezioni e annuale di tutte le sezioni; b) Aggiornamento almeno annuale della Matrice degli adempimenti di pubblicazione	a) Monitoraggio semestrale riguardante almeno 5 sezioni e annuale di tutte le sezioni; b) Aggiornamento almeno annuale della Matrice degli adempimenti di pubblicazione	a) Monitoraggio semestrale riguardante almeno 5 sezioni e annuale di tutte le sezioni; b) Aggiornamento almeno annuale della Matrice degli adempimenti di pubblicazione
<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</b> <b>Società partecipate e Enti di diritto privato controllati</b> Adempiere ai compiti di sorveglianza circa gli adempimenti l. 190/2012 e d.lgs. 33/2013 da parte degli Enti partecipati	<b>RPCT</b>		Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate e redazione della relazione sui risultati del monitoraggio	Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate e redazione della relazione sui risultati del monitoraggio	Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate e redazione della relazione sui risultati del monitoraggio
<b>AMMINISTRAZIONE TRASPARENZA</b> Promuovere la trasparenza attraverso attività/eventi rivolti agli stakeholder per condividere novità e stato di attuazione della normativa all'interno dell'Ateneo.	<b>RPCT</b>		Organizzare la Giornata della trasparenza	Organizzare la Giornata della trasparenza	Organizzare la Giornata della trasparenza

Siena, 15 aprile 2022