



Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028

(art. 6, cc. 1-4, D.L. 9 giugno 2021, n. 80)

Sommario

Premessa e quadro normativo	4
Sezione 1 - Scheda Anagrafica	6
1.1. Presentazione di sintesi della Fondazione	6
1.2. Contesto.....	7
Sezione 2	11
Valore pubblico e obiettivi strategici	11
2.1 Valore pubblico	11
2.2 Performance	11
2.3 Obiettivi strategici triennali	12
2.3.1 Area Governance e Sostenibilità.....	13
2.3.2 Centro Linguistico di Ateneo.....	14
2.3.3 Area Innovazione e Didattica.....	15
a) E-learning e Innovazione	15
b) Formazione insegnanti	16
2.3.4 Area Comunicazione.....	17
a) Ufficio Stampa	17
b) Ufficio eventi	19
c) RadioFrequenza	20
2.3.5 Area Progettazione, Innovazione e Fundraising	22
Sezione 3	23
Rischi corruttivi e trasparenza	23
3.1 La mappatura dei processi e dei rischi corruttivi.....	23
3.2 Identificazione delle aree e dei processi a rischio	25
3.3 Misure anticorruzione	26
3.3.1 La rotazione del personale.....	29
3.3.2 Il Codice di comportamento	31
3.3.3 La formazione del personale	32
3.3.4 La tutela del dipendente che segnala illeciti	33
3.3.5 Processi decisionali condivisi	34
3.3.6 La gestione del conflitto di interessi	34
3.3.7 Inconferibilità e incompatibilità.....	35
3.3.8 Il divieto di pantouflage	36
3.4 Sottosezione Trasparenza	37
3.4.1 Premessa e quadro normativo	37
3.4.2 Obiettivi strategici.....	40

3.4.3 Trasparenza e digitalizzazione nei contratti pubblici	41
Sezione 4	43
Organizzazione e capitale umano	43
4.1 Assetto organizzativo	43
4.2 Organigramma	43
4.3 Funzionigramma	44
4.4 Strategia per il capitale umano e la performance	49
4.5 Personale	49
Sezione 5	50
Monitoraggio e aggiornamento del PIAO	50
5.1 Frequenza e modalità di monitoraggio.....	50
5.2 Processo di aggiornamento	50
5.3 Approvazione.....	51

Premessa e quadro normativo

La Fondazione Università degli Studi di Teramo adotta per il 2026 un proprio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Tale strumento, introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, rappresenta per una Pubblica amministrazione lo strumento di programmazione integrata volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa, nonché il miglioramento dei servizi resi agli utenti.

Il PIAO riunisce in un unico documento i principali strumenti di pianificazione delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento alla performance, alla gestione delle risorse umane, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, all'organizzazione del lavoro e alla semplificazione dei processi, secondo le modalità definite dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022.

Nel caso della Fondazione in considerazione della propria natura giuridica, delle dimensioni organizzative e del numero di dipendenti, la stessa rientra tra i soggetti per i quali la normativa vigente consente l'adozione di un PIAO in forma semplificata. Tuttavia, nell'ottica di rafforzare la coerenza strategica, l'integrazione dei processi di pianificazione e il presidio complessivo delle aree di rischio, la Fondazione ritiene di procedere all'adozione del PIAO in forma ordinaria.

Tale scelta è espressione della volontà della nuova Governance di dotarsi di uno strumento di programmazione completo e strutturato, idoneo a garantire una visione unitaria delle attività istituzionali e a sostenere il miglioramento continuo dell'organizzazione, nel rispetto dei principi di legalità, efficienza, efficacia, economicità e trasparenza dell'azione amministrativa in linea con il Piano Strategico dell'Ateneo 2024/2030 e con gli obiettivi che investono direttamente la Fondazione.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è lo strumento unico di programmazione e governance che integra:

- Performance
- Organizzazione e capitale umano
- Prevenzione della corruzione e trasparenza

La Fondazione Universitaria degli Studi di Teramo, in qualità di ente strumentale dell'Università degli Studi di Teramo, adotta il presente PIAO in coerenza con:

- le finalità istituzionali della Fondazione;
- gli indirizzi strategici dell'Università;
- la normativa vigente in materia di pubblica amministrazione e organismi partecipati per quanto applicabile alla propria natura giuridica.

Nel quadro complessivo sopra delineato vanno evidenziati i confini normativi specifici entro i quali la Fondazione si deve muovere, ovvero il D.P.R. n. 254 del 24 maggio 2001, “Regolamento recante criteri e modalità per la costituzione di fondazioni universitarie di diritto privato, a norma dell'articolo 59, comma 3, della L. 23 dicembre 2000, n. 388, artt. 1- 2-12” che disciplina la natura e le funzioni delle stesse e dello Statuto vigente che ne definisce origine, natura e scopi collocandola in modo chiaro nelle fonti giuridiche quale realtà a se stante dotata di precise e imprescindibili caratteristiche.

Il PIAO 2026-2028 della Fondazione Università degli Studi di Teramo è suddiviso nelle seguenti sezioni:

- ✓ **SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA:** contiene una presentazione di sintesi della Fondazione Università degli Studi di Teramo e le informazioni sul contesto di riferimento interno ed esterno quali orizzonti operativi.
- ✓ **SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE:** contiene l'illustrazione dell'impatto dell'ente sulla collettività (Valore Pubblico) e il sistema di misurazione dei risultati (Performance). Traduce la *vision* dell'ente in obiettivi strategici (a lungo termine) e operativi (annuali), assegnando a ogni area target concreti e misurabili.
- ✓ **SEZIONE 3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA:** la sezione contiene la mappatura dei processi necessaria per individuare i rischi corruttivi e definisce le misure preventive necessarie a mitigarli. Disciplina inoltre tutti gli obblighi relativi alla Trasparenza dell'azione amministrativa.
- ✓ **SEZIONE 4 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO:** contiene l'illustrazione dell'assetto organizzativo e la strategia di gestione del personale (fabbisogno, reclutamento e formazione) necessari per trasformare le risorse umane in competenze operative capaci di generare il Valore Pubblico prefissato.
- ✓ **SEZIONE 5 – MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL PIAO:** definisce il sistema di controllo strategico e operativo della Fondazione per il triennio 2026-2028, stabilendo le modalità, le tempistiche e le responsabilità per la verifica costante dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance, anticorruzione e gestione del capitale umano prefissati.

Sezione 1

Scheda Anagrafica

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE	
Denominazione	Fondazione Università degli Studi di Teramo
Indirizzo	Via Renato Balzarini, 1 – 64100 Teramo
Recapito telefonico	0861/266092
Indirizzo sito internet	www.fondazioneuniversitaria.it
E-mail	fondazione@unite.it
PEC	fondazioneunite@pec.it
Codice fiscale	92029690671
Partita Iva	01555930674

1.1. Presentazione di sintesi della Fondazione

La Fondazione Università degli Studi di Teramo è stata istituita il 18 febbraio 2003 (Rep. 32840, Racc. 8960) per espressa volontà dell'Ateneo teramano, in attuazione dell'art. 59, comma 3, della Legge 23 dicembre 2000, n. 388.

L'ente opera in un solido perimetro normativo definito dal D.P.R. 24 maggio 2001, n. 254, che disciplina i criteri di costituzione e le funzioni delle fondazioni universitarie di diritto privato. L'assetto organizzativo e i rapporti con l'Ateneo sono ulteriormente declinati dallo Statuto (approvato con D.R. n. 58 del 20.02.2018), il quale ne sancisce i principi cardine, gli organi di governo e le modalità di rapporto con l'Ateneo.

In particolare, l'art. 2 dello Statuto della Fondazione dispone che:

“La Fondazione persegue i seguenti scopi:

- a) l'acquisizione di beni e servizi alle migliori condizioni di mercato in base agli indirizzi previsti dal successivo art. 12;
- b) lo svolgimento di attività strumentali e di supporto della didattica e della ricerca scientifica e tecnologica, con specifico riguardo:
 - 1) alla promozione e sostegno finanziario alle attività didattiche, formative e di ricerca;
 - 2) alla promozione e allo svolgimento di attività integrative e sussidiarie alla didattica e alla ricerca;
 - 3) alla realizzazione di servizi e iniziative diretti a favorire le condizioni di studio;
 - 4) alla promozione e supporto delle attività di cooperazione scientifica e culturale dell'ente di riferimento con istituzioni nazionali e internazionali;

- 5) alla realizzazione e gestione, nell'ambito della programmazione dell'ente di riferimento, di strutture di edilizia universitaria e di altre strutture di servizio strumentali e di supporto all'attività istituzionale dell'ente di riferimento;
- 6) alla promozione e attuazione di iniziative a sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca, della creazione di nuove imprenditorialità originate dalla ricerca ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera b), n. 1 del decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297, della valorizzazione economica dei risultati delle ricerche, anche attraverso la tutela brevettale;
- 7) al supporto, all'organizzazione di stages e di altre attività formative, nonché a iniziative di formazione a distanza.”

La Fondazione si configura, quindi, quale ente strumentale dell'Università degli Studi di Teramo, agendo in una logica di stretta integrazione operativa regolata dall'art. 12 dello Statuto e dalla vigente Convenzione Quadro.

Il rapporto sinergico con l'Ateneo è finalizzato al raggiungimento di elevati standard di efficienza nella Pubblica Amministrazione. Tale mandato si esplica attraverso:

1. pianificazione strategica: traduzione degli indirizzi dell'Ateneo in piani annuali e pluriennali di attività;
2. sostenibilità economica: gestione delle risorse finanziarie, erogate sotto forma di contributo, strettamente vincolate alla realizzazione delle funzioni delegate.

1.2. Contesto

L'analisi del contesto costituisce operazione propedeutica alla definizione degli obiettivi di performance. Non si tratta di una mera rassegna di dati, ma di una lettura critica delle dinamiche interne ed esterne che influenzano la capacità dell'amministrazione di creare Valore Pubblico, mirando a identificare i fattori ambientali, socio-economici e organizzativi che possono favorire o ostacolare l'attuazione degli obiettivi dell'Ente e la prevenzione della corruzione.

L'analisi muove dal profondo convincimento che non esista una governance adeguata che difetti di una compiuta analisi del contesto interno ed esterno della realtà in cui deve calarsi ed operare. Per tale ragione, l'Ufficio di Direzione ha impegnato ampia parte di questo inizio di mandato alla conoscenza del personale e delle attività di competenza, alle relazioni con l'Ufficio di Presidenza della Fondazione, con il Cda, con i vertici dell'Ateneo ed i suoi Uffici (contesto interno), nonché all'esame dei soggetti che potenzialmente siano portatori di interessi connessi alle attività della Fondazione (contesto esterno), con l'obiettivo di delineare un quadro conoscitivo d'insieme che orienti e guidi le azioni operative di sviluppo, in linea con gli obiettivi fissati dalla Governance dell'Ateneo. Una sorta di mappatura è quella che è stata finora condotta e che ancora occorre condurre perché, nel ventaglio delle diverse modalità attuative dell'indirizzo strategico, la Direzione sia sempre guidata verso la scelta della migliore possibile soluzione pratica da adottare come quella che meglio sia in grado di rispondere alle concrete esigenze dell'assetto organizzativo dell'Ente ovvero al sistema di interessi e relazioni che anima il territorio.

Nel merito, sul contesto interno, brevi cenni.

- All'atto dell'insediamento dell'attuale compagine direttoriale, la Fondazione non disponeva di un organigramma adottato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, né di un funzionigramma che definisse in modo chiaro, puntuale e ordinato ruoli e responsabilità. Il dato non è di poco momento, atteso che in ogni amministrazione, e prima ancora, ente, l'assegnazione di competenze è un prius logico dal quale non può prescindersi, essendo esso il momento fondativo, genetico si direbbe, della decisione.
- Da implementare è la disciplina regolamentare, esemplificativamente dedicata ai rimborsi, all'utilizzo dei beni, alla gestione delle attività del personale: essi consentono un ordinato svolgimento delle funzioni istituzionali, riducono i margini di discrezionalità, canalizzano le attività ordinarie.
- Da rafforzare è l'attenzione alla gestione del personale, dalla pianificazione dei periodi di riposo. Allo stato si registrano sacche di giorni accumulati, sintomi di una non corretta turnazione tra le attività di lavoro e quelle dedicate alla ripresa e al riposo del personale dipendente della Fondazione. In tal senso, e per sopperire alla problematica, è in corso un attento piano di gestione delle ferie che possa per un verso consentire il recupero psico – fisico del lavoratore e, per altro verso, evitare che gli accumuli di giorni di riposo possano determinare, ove fruiti senza attenzione e una linea di pianificazione, disservizi nelle attività della Fondazione.
- Similmente, dicasi per lo svolgimento del lavoro straordinario, allo stato non organizzato in ragione di precise esigenze.
- La verifica dei carichi di lavoro è un altro nodo cruciale da affrontare. Conoscere i profili professionali di ciascun dipendente potrà consentire, nell'ottica della predisposizione degli atti organizzativi generali, cui anzi si cennava, come organigramma e funzionigramma, anche una migliore ripartizione dei carichi di lavoro ed assegnazioni dei carichi medesimi che meglio rispondano ai profili professionali dei dipendenti. Riproporzionare i carichi consentirà, in un complessivo processo di riconsiderazione del dipendente, poi di assegnare specifiche responsabilità, personali o di ufficio, da monitorare, mappare, controllare, per la verifica del conseguimento dei risultati assegnati.
- In questo contesto, si inserisce un ulteriore tema, ritenuto centrale dalla attuale governance, quello delle performance che non risultano, finora, mai perseguite. Tra i primi intendimenti della nuova compagine direttoriale vi è, diversamente rispetto al passato, quello di rivitalizzare i profili di responsabilità dei dipendenti che siano impegnati nel raggiungimento di livelli prestazionali ben delineati e assegnati. Nell'ambito degli obiettivi operativi che la Fondazione nel suo complesso dovrà perseguire per concretare gli indirizzi strategici dell'Ateneo, i singoli uffici e/o i singoli dipendenti saranno assegnatari di obiettivi operativi precisi, appunto calibrati in ragione delle specifiche professionalità di ciascuno, ben chiari e puntualmente descritti. Detti obiettivi poi saranno declinati in target da raggiungere entro stabiliti limiti di tempo. Da immaginare, eventualmente, infine, la corresponsione di un premio c.d. di risultato che possa incentivare e diffondere la cultura del "lavoro per obiettivi" cui la Direzione è fortemente protesa, secondo il principio della customer satisfaction. Va accresciuta la formazione del personale, forse

trascurata, per favorire l'aggiornamento culturale dei dipendenti che sia in linea con gli stimoli che vengono dall'esterno, dal contesto normativo in continua evoluzione, dall'assetto dell'informatizzazione che inonda i processi decisionali, dall'attenzione alle politiche sociali e ai nuovi temi della cultura che non possono essere trascurate da una Fondazione che possa davvero chiamarsi "universitaria". E del resto, diversamente opinando, si rischia di avere un livello del personale appiattito con conoscenze stagnanti e che rischiano di restare desuete e comunque non in linea con le importanti evoluzioni anche organizzative che ormai consentono le migliori gestioni di enti.

➤ Imprescindibile è il ripensamento del ruolo del bar, non fruibile come un qualunque bar, ma quale esercizio comunque a clientela destinata, si direbbe, ovvero comunque limitato nel potenziale dei fruitori, elemento che importa una particolare attenzione allo scrupolo con cui si somministrano alimenti e bevande per la parte della qualità ma anche per la parte dei prezzi. Le specificità del bar dell'Ateneo non consentono di sottovalutare alcuno dei detti elementi, ancor di più considerando che attraversa una fase di sofferenza, con perdita registrata nell'ultimo esercizio. I rilievi detti valgono anche per la gestione e la manutenzione degli spazi, da rendere conformi a normativa senza alcun indugio, con un programma di lavori che bene si possa inserire alla prospettiva della ristrutturazione, come richiesta dall'Ateneo. In merito, con riserva di ogni approfondimento nell'apposita scheda progettuale, si anticipa che proprio nel piano strategico centrale importanza è stata rivolta alla ristrutturazione del bar. Al fine di dare concreta risposta, si è svolto apposito sopralluogo del 22 gennaio 2026 alla presenza dei dipendenti responsabili del bar, dell'area tecnica della Fondazione ed Amministrativa e del supporto alla Direzione, risultando la necessità di avviare immediatamente una ristrutturazione del locale. Sono seguiti incontri con tecnici e professionisti per definire le attività da porre in essere e consentire in tempi solleciti la conclusione dei lavori, anche in linea con le indicazioni ricevute dal RSPP, coinvolto all'uopo (giusta nota del 27 gennaio 2026 protocollo n. 79/2026). Gli interventi saranno svolti nei tempi minori possibili, onde evitare ovvero limitare disservizi per l'utenza, in coerenza con l'obiettivo strategico di una ristrutturazione tempestiva e coordinata, orientata alla tutela dei lavoratori e degli ospiti, senza escludere l'attenzione dovuta al livello delle spese e degli incassi. Contemporaneamente, rilevato che nell'indirizzo strategico viene richiesto la riprogettazione degli spazi interni dedicati alla consumazione dei pasti e al soggiorno degli utenti si sono avviate le interlocuzioni con il personale interno della Fondazione e con degli operatori economici per avviare una progettazione sostenibile che raggiunga gli obiettivi prescritti. A tal fine si è già provveduto a richiedere dei preventivi per la parte di progettazione e di ristrutturazione relativamente al pavimento, al bancone e all'eliminazione degli specchi, alla modernizzazione dei tavoli. Immediatamente è avvenuto lo sgombero del locale adibito ad ufficio, da dedicare invece a spogliatoi dedicati al personale, in linea con la vigente normativa in materia.

La gestione del bar presenta margini di sensibile sviluppo, rilevandosi, solo esemplificativamente, l'opportunità di fornire proposte di somministrazione di alimenti e bevande diversificate, attente alle diverse esigenze dell'utenza, al fine di consentire una dieta più eterogenea. E inoltre, una maggiore attenzione verso l'utenza può realizzarsi creando nuove convenzioni e dando maggiore attenzione a studenti, specializzando e masterizzando dell'Ateneo, proponendo "pacchetti"

particolari che possano favorire un incremento delle vendite nella fase di svolgimento di cerimonie ed eventi, come le lauree o le specializzazioni.

- I flussi procedurali della Fondazione dovranno risentire di una profonda opera di reingegnerizzazione per consentire una migliore ripartizione dei carichi di lavoro ed una maggiore responsabilizzazione delle Aree. In argomento è in corso un'attenta analisi delle procedure che sarà oggetto di opportuni adeguamenti, nella direzione dello snellimento e della semplificazione.

Sezione 2

Valore pubblico e obiettivi strategici

2.1 Valore pubblico

La Fondazione Università degli Studi di Teramo contribuisce alla creazione di valore pubblico attraverso:

- il supporto strategico alla programmazione, progettazione e realizzazione dell'offerta formativa universitaria, post-universitaria e di formazione permanente, in coerenza con gli indirizzi dell'Università degli Studi di Teramo;
- il sostegno operativo, amministrativo e gestionale alle attività di internazionalizzazione, nonché alle iniziative di innovazione e trasferimento tecnologico;
- la gestione efficace, efficiente ed economicamente sostenibile delle risorse finanziarie pubbliche e private alla stessa trasferite, garantendo correttezza amministrativa, tracciabilità e rispetto dei vincoli normativi;
- il miglioramento continuo della qualità dei servizi resi a favore di studenti, docenti, ricercatori e strutture universitarie, favorendo l'accessibilità, la tempestività e l'affidabilità dei processi;
- la promozione di sinergie e collaborazioni con enti pubblici, istituzioni, imprese e organismi del territorio, contribuendo allo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità di riferimento;
- il rafforzamento dei processi di semplificazione amministrativa e digitalizzazione, orientati all'efficientamento dell'azione organizzativa e alla riduzione degli oneri procedurali;
- la valorizzazione del capitale umano, attraverso politiche di sviluppo delle competenze, formazione continua, pari opportunità e benessere organizzativo;
- la diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e dell'integrità, mediante l'attuazione di efficaci misure di prevenzione della corruzione e di garanzia dell'accesso alle informazioni.

2.2 Performance

La sezione dedicata alla Performance costituisce il cuore pulsante del PIAO, rappresentando lo strumento attraverso cui la Fondazione traduce la propria visione strategica in azioni concrete, misurabili e trasparenti. In linea con l'indirizzo strategico dettato dall'Ateneo e le specificità statutarie, la Fondazione adotta un modello di programmazione a cascata, volto a garantire la massima coerenza tra le finalità istituzionali e l'operatività quotidiana.

Per ciascuna delle cinque macro-aree operative, il sistema di misurazione e valutazione è strutturato secondo una logica integrata che garantisce la tracciabilità dei risultati:

- **Obiettivi Strategici:** Definiscono le priorità di lungo periodo e l'impatto atteso della Fondazione nel contesto interno e esterno di riferimento, delineando la "direzione di marcia" dell'ente.
- **Obiettivi Operativi:** Declinano le strategie in traguardi di breve e medio periodo, assegnando responsabilità specifiche ai singoli centri di responsabilità.
- **Indicatori di Risultato (KPI):** Forniscono i parametri quantitativi e qualitativi necessari per monitorare costantemente il grado di avanzamento delle attività, permettendo una valutazione oggettiva e misurabile delle performance raggiunte.

Tale impostazione non mira soltanto all'adempimento normativo, ma si configura come una vera e propria leva gestionale: l'integrazione tra obiettivi e indicatori permette infatti di valorizzare il merito, ottimizzare l'allocazione delle risorse e potenziare la capacità della Fondazione di generare Valore Pubblico per l'Ateneo e per i suoi stakeholder.

2.3 Obiettivi strategici triennali

Gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo sono definiti secondo un'ampia prospettiva temporale, orientata alla piena attuazione degli indirizzi di Ateneo. Essi rappresentano la direttrice fondamentale dell'azione amministrativa e sono articolati per macro-aree d'intervento.

Questa architettura programmatica si fonda sulla necessità di tradurre le linee di indirizzo in risultati tangibili, misurabili e verificabili. La scelta di articolare la strategia per macro-aree risponde alla volontà di promuovere una gestione integrata, in cui l'efficienza dei servizi tecnici, il dinamismo della comunicazione, l'innovazione della didattica e la solidità amministrativa convergano verso un unico fine: la generazione di valore pubblico.

Per ogni Area, la programmazione triennale delinea un percorso di crescita che parte dalla definizione di obiettivi strategici e operativi chiari, intesi come i motori del cambiamento organizzativo. Tali obiettivi sono strettamente correlati a specifici indicatori di risultato, scelti per la loro capacità di rappresentare in modo oggettivo l'efficacia degli interventi attuate. Infine, per ciascun indicatore viene fissato un target annuale, che rappresenta il traguardo di eccellenza verso cui l'intera struttura è chiamata a tendere entro il 2026.

L'approccio adottato mira a superare la logica dell'adempimento formale, incentivando una cultura della responsabilità e del monitoraggio costante. In questo quadro, l'interazione tra risorse umane, infrastrutture tecnologiche e patrimonio informativo diventa la leva strategica per rispondere con agilità alle sfide del contesto accademico e territoriale, assicurando trasparenza, integrità e miglioramento continuo delle prestazioni.

Nei paragrafi che seguono si riporta il dettaglio della programmazione per singola area, con l'esplicitazione dei parametri che guideranno l'azione dell'Ente nel periodo di riferimento.

Gli obiettivi sono declinati in funzione del piano strategico trasmesso dall'Ateneo.

2.3.1 Area Governance e Sostenibilità

Obiettivo 1: Promuovere la responsabilità diffusa e partecipazione ai processi amministrativi

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Formazione inter-area: organizzazione di sessioni formative per i responsabili di area con riferimento alla normativa codice contratti, PIAO, Trasparenza per avviare la partecipazione nei procedimenti amministrativi e nella redazione dei documenti	Partecipazione attiva	100% dei Responsabili coinvolti nella formazione
Tavoli di coordinamento inter-area: istituzione di incontri periodici tra i Responsabili di Area e l'Area Governance e Sostenibilità per la condivisione delle scadenze e la risoluzione di criticità procedurali	Frequenza incontri di coordinamento	3 incontri / anno

Obiettivo 2: Consolidare la transizione digitale e l'efficienza amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Formazione inter-area: organizzazione di sessioni formative per i responsabili di area con riferimento alla normativa sulla digitalizzazione, adozione codice digitale per quanto compatibile	Partecipazione attiva	100%
Potenziamento della Trasparenza: Aggiornamento costante della sezione "Amministrazione Trasparente" secondo le linee guida ANAC	Indice di completezza dei dati di pubblicazione obbligatoria	100%

Obiettivo 3: Garantire la sostenibilità finanziaria della Fondazione e la precisione della rendicontazione dei progetti del Piano annuale

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Rendicontazione tempestiva: monitoraggio costante dei flussi finanziari per evitare disavanzi o ritardi nei pagamenti	Rispetto delle scadenze di rendicontazione	100% puntualità
Reporting di Direzione: produzione di report trimestrali sui margini di contribuzione dei singoli centri di costo	Rispetto delle scadenze di invio reportistica alla Direzione/CdA.	100% puntualità

Obiettivo 4: Implementare un sistema di controllo costante sulla regolarità amministrativo-contabile e sull'avanzamento degli obiettivi, garantendo la trasparenza e la prevenzione dei rischi

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Monitoraggio trimestrale delle performance: Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi operativi attraverso una dashboard di controllo	Numero di report di monitoraggio prodotti e condivisi con Direzione/CdA.	4 report (cadenza trimestrale)
Internal Audit su processi critici: Svolgimento di audit mirati sui flussi finanziari e sulla qualità della dematerializzazione (veridicità dei file e conservazione)	Percentuale di uffici/processi sottoposti a "stress test" documentale.	100% dei processi dell'area contabile
Monitoraggio misure anticorruzione: audit interno sui processi a rischio	Completamento dell'audit interno sui processi a rischio.	4 report (cadenza trimestrale)

Obiettivo 5: Elevare il profilo professionale del personale attraverso un piano formativo integrato, mirato alla cultura della legalità, all'efficienza digitale e all'eccellenza gestionale

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Transizione Digitale: Formazione sull'automazione dei flussi finanziari e sulla conservazione a norma dei documenti contabili	Ore medie di formazione specifica per dipendente.	Almeno 10 ore/anno
Competenze Trasversali (Soft Skills): Percorsi di formazione su: gestione dello stress da scadenze (rendicontazione), problem solving e comunicazione efficace	Grado di soddisfazione dei partecipanti.	> 80%

2.3.2 Centro Linguistico di Ateneo

Obiettivo 1: Espansione della rete relazionale e partenariati

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Rafforzare il ruolo del CLA come hub linguistico per il territorio, aumentando l'attrattività della Fondazione verso enti pubblici e privati.	Numero nuove convenzioni	+15% rispetto al 2025

Obiettivo 2: Potenziamento dell'offerta formativa

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Rispondere alla crescente domanda di internazionalizzazione attraverso un aumento dei corsi erogati e la diversificazione dei livelli.	Totale ore di formazione erogate	+20% rispetto al 2025

2.3.3 Area Innovazione e Didattica

a) E-learning e Innovazione

Obiettivo 1: Digital compliance

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Integrazione SPID/CIE su Moodle	GO-LIVE Funzionalità	100%

Obiettivo 2: Inclusione sociale

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Adeguamento Accessibilità (AgID)	% corsi conformi WCAG 2.1	70%

Obiettivo 3: Business Continuity

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Scalabilità (Upgrade 150 user)	N. utenti simultanei gestiti	Analisi/Budget

Obiettivo 4: Resilienza dati

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Log Management Admin (GDPR)	% copertura attività sistemica	50%

Obiettivo 5: Efficienza Supporto

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Help-Desk via Ticketing	Tempo medio risposta	< 48h nei giorni lavorativi

Obiettivo 6: Semplificazione

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Automatizzazione report CS Sostegno	% report senza export manuale	Analisi problemi e budget

b) Formazione insegnanti

Obiettivo 1: Rafforzare la standardizzazione dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Ridurre errori e disomogeneità	% procedure formalizzate	≥ 80%

Obiettivo 2: Potenziare il supporto agli studenti

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Garantire qualità e tempestività	Tempo medio risposta richieste	≤ 48 ore

Obiettivo 3: Consolidare integrazione con e-learning

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Continuità didattica e accessibilità	% lezioni senza criticità tecniche	≥ 95%

2.3.4 Area Comunicazione

a) Ufficio Stampa

Obiettivo 1: Rafforzare il posizionamento e la reputazione dell'Ateneo

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Impostazione comunicati stampa su contenuti strategici e tematici	Frequenza presenza sui mass media	90% citazioni testate
Pianificazione campagne di immagine coerenti con le priorità della governance	Consolidamento dell'immagine	100%

Obiettivo 2: Migliorare la qualità e l'efficacia delle relazioni con i media

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Aggiornare e segmentare le media list per target e ambiti disciplinari	Numero di testate giornalistiche coinvolte	> 30 testate coinvolte
Rafforzare il ruolo dell'Ufficio come fonte affidabile e tempestiva	Numero di giornalisti contattati	Database con 100+ contatti profilati
Valorizzare conferenze stampa, interviste e presenze radio-televisive	Numero di interviste e passaggi sui mass media	n.2 interviste/passaggi mese

Obiettivo 3: Rendere la comunicazione più coordinata, coerente e riconoscibile

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Armonizzare materiali informativi, pubblicazioni e newsletter istituzionali: definizione standard grafici, editoriali e di linguaggio.	N. prodotti con immagine coordinata.	100%

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Miglioramento del coordinamento con Dipartimenti e strutture dell'Ateneo	Numero contatti con i Dipartimenti	+ 10%

Obiettivo 4: Potenziare la comunicazione digitale e l'accessibilità delle informazioni

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Valorizzare la sala stampa online come hub informativo	Numero di materiali inseriti nella Sala Stampa online	> 100 contenuti caricati/anno
Rendere l'archivio stampa uno strumento di memoria e trasparenza	Numero di utenze per archivio stampa	+ 10%
Migliorare la diffusione mirata delle newsletter	Numero di contatti dedicati	+ 10%

Obiettivo 5: Sostenere la divulgazione scientifica e il dialogo con la società

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Sviluppare rassegne stampa tematiche	N. rassegne stampa tematiche prodotte	1 rassegna tematica mensile
Promuovere iniziative di public engagement attraverso media ed eventi	Numero di comunicati stampa	+ 10%

Obiettivo 6: Migliorare l'organizzazione interna e la misurazione dei risultati

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Rafforzare l'organizzazione interna attraverso una chiara definizione di ruoli, responsabilità e flussi di lavoro condivisi. Introduzione strumenti di pianificazione e monitoraggio.	Realizzazione di un nuovo piano organizzativo	100%

b) Ufficio eventi

Obiettivo 1: Rafforzamento del supporto tecnico e audiovisivo alle attività istituzionali dell'Ateneo

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Garantire il supporto tecnico agli eventi istituzionali di Ateneo	Numero di eventi supportati	100% delle richieste pervenute
Migliorare l'affidabilità delle infrastrutture audio-video	Numero di segnalazioni di malfunzionamento	-10% rispetto alla media del triennio precedente

Obiettivo 2: Valorizzazione della comunicazione istituzionale e del patrimonio multimediale di Ateneo

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Incrementare la produzione di contenuti foto e video per la comunicazione istituzionale	Numero di contenuti prodotti	+10% rispetto all'anno precedente
Garantire la copertura streaming degli eventi di Ateneo	Numero di dirette realizzate	Copertura totale eventi
Migliorare la gestione degli archivi audiovisivi	Percentuale di materiali catalogati	60% del patrimonio pregresso digitalizzato

Obiettivo 3: Sviluppo e consolidamento delle attività di laboratorio, radiofoniche e di supporto alla didattica

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Supportare la didattica e la produzione di contenuti asincroni	Numero di attività didattiche supportate	≥ 10 corsi/anno
Rafforzare la collaborazione con RadioFrequenza	Numero di attività radiofoniche realizzate	≥ 20 podcast o trasmissioni/anno

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Promuovere la formazione degli studenti	Numero di studenti coinvolti	≥ 20 (tra tirocini, workshop e collaborazioni)

Obiettivo 4: Gestione efficiente e trasparente del servizio di merchandising istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Garantire l'aggiornamento e la gestione dello store online	Numero di prodotti attivi	≥ 10 prodotti attivi
Migliorare la gestione del magazzino	Allineamento inventario/giacenze	100%
Supportare gli eventi istituzionali con materiali brandizzati	Numero di eventi supportati	100% degli eventi supportati

c) RadioFrequenza

Obiettivo 1: Rafforzare il valore pubblico dell'Ateneo attraverso la radio universitaria

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Incrementare la produzione di programmi di divulgazione scientifica e culturale	Numero di programmi di divulgazione scientifica e culturale realizzati	10 format attivi
Potenziare il coinvolgimento dei docenti nei format radiofonici	Numero di docenti coinvolti nelle trasmissioni	20 docenti coinvolti/anno
Integrare la radio nelle principali iniziative istituzionali dell'Ateneo	Numero di eventi istituzionali supportati dalla radio	5 eventi/anno

Obiettivo 2: Sviluppare la funzione formativa e laboratoriale di RadioFrequenza

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Ampliare il numero di studenti coinvolti nelle attività radiofoniche	Numero di studenti coinvolti annualmente	50 studenti/anno
Strutturare percorsi di formazione iniziale per i nuovi partecipanti	Numero di ore di formazione erogate	50 ore complessive/anno
Consolidare l'utilizzo della radio come supporto alle attività didattiche	Numero di insegnamenti che utilizzano il laboratorio radiofonico	4 insegnamenti/anno

Obiettivo 3: Consolidare il contributo di RadioFrequenza alla Terza Missione

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Aumentare la produzione dei format dedicati al trasferimento delle competenze accademiche	Numero di programmi validi per la terza missione realizzati	5 format dedicati
Rafforzare la collaborazione con enti, scuole e istituzioni del territorio	Numero di docenti coinvolti	25 docenti coinvolti/anno

Obiettivo 4: Innovare e integrare la comunicazione multicanale dell'Ateneo

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Rafforzare la sinergia tra radio, sito web e social network	Numero di contenuti pubblicati sui canali digitali	100 contenuti/anno
Incrementare l'archiviazione di contenuti podcast	Numero di podcast prodotti e archiviati	+ 10%

Obiettivo Operativo	Indicatore di Risultato	Target
Migliorare la promozione dei programmi e degli eventi radiofonici	Livello di interazione sui canali social (engagement)	+ 10%

2.3.5 Area Progettazione, Innovazione e Fundraising

Eventuali obiettivi saranno assegnati all'esito della formale costituzione dell'Area, con assegnazione di relativo personale interno ovvero esterno.

Sezione 3

Rischi corruttivi e trasparenza

La Fondazione riconosce nella prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza non solo un adempimento normativo, ma un pilastro strategico per garantire l'integrità dell'azione amministrativa e il perseguimento delle proprie finalità di pubblico interesse.

In linea con le direttive introdotte dal D.L. n. 80/2021 e le successive linee guida ANAC, la presente sezione del PIAO integra e assorbe gli obiettivi del precedente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). L'obiettivo è duplice:

- Rafforzare la cultura della legalità: Consolidare un'etica gestionale che minimizzi il rischio di condotte improprie attraverso una mappatura puntuale dei processi.
- Creazione di Valore Pubblico: Assicurare ai cittadini e ai portatori di interesse (stakeholder) la massima accessibilità alle informazioni, favorendo un controllo diffuso sull'utilizzo delle risorse e sull'efficacia dei servizi erogati.

L'approccio adottato non è statico, bensì dinamico e basato sul rischio (*risk-based approach*): la Fondazione si impegna a monitorare costantemente le aree a maggior vulnerabilità, adattando le misure di controllo all'evoluzione del contesto socio-economico e normativo di riferimento.

In tale ottica, la Fondazione ha avviato una mappatura analitica dei processi organizzativi, illustrata nel paragrafo che segue, finalizzata a identificare le fasi procedurali in cui il rischio di eventi corruttivi risulta più elevato. Tale mappatura non si limita a una ricognizione formale, ma analizza le singole fasi di ogni attività, valutandone l'impatto e la probabilità di accadimento. Per ogni area di rischio individuata, la Fondazione definisce misure di prevenzione specifiche, distinguendo tra misure obbligatorie (previste dalla legge) e misure ulteriori (adottate volontariamente per elevare gli standard di integrità). Questo sistema di monitoraggio costante garantisce che l'agire amministrativo sia improntato ai principi di imparzialità e buon andamento, riducendo gli spazi per la discrezionalità non regolamentata.

3.1 La mappatura dei processi e dei rischi corruttivi

La mappatura dei processi rappresenta l'architettura logica su cui si innesta l'intera strategia di prevenzione della Fondazione: analizzare ogni fase del lavoro quotidiano permette di identificare i "punti di rottura" dove la discrezionalità amministrativa potrebbe divergere dall'interesse pubblico.

Anche l'ANAC nel PNA attribuisce grande importanza all'attività di individuazione e analisi dei processi organizzativi, affermando che essa rappresenta *"requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio"*. Un'efficace attività di ricognizione dei processi organizzativi in essere, consente inoltre all'organizzazione di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e quindi di migliorare

l'efficienza allocativa e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati. Un'efficace mappatura dei processi consente inoltre di porre le basi per una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo, superando la logica del mero adempimento burocratico, nell'ottica di incidere in maniera efficace sui momenti decisionali come leva di miglioramento organizzativo, allontanando il rischio di corruzione e intervenendo in maniera incisiva in casi di cattiva gestione e immobilismo decisionale.

Nella fase di mappatura dei processi e identificazione dei potenziali rischi corruttivi, fondamentale è stato l'apporto di ciascun Responsabile di Area, attraverso la condivisione delle proprie conoscenze ed esperienze, quelle del personale afferente all'area e di tutti i soggetti coinvolti nel processo. In relazione ai servizi demandati dall'indirizzo strategico dell'Ateneo e dai Piani Annuali e Pluriennali di attività, ciascun responsabile è stato chiamato a procedere nell'individuazione dei processi che afferiscono a ciascun settore e nell'individuazione dei rischi eventuali correlati al processo stesso, con l'obiettivo di identificare comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza e tramite cui potrebbero concretizzarsi eventi di corruzione. Favorire il coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa nel processo di gestione del rischio attraverso una responsabilizzazione diretta di tutti i soggetti interessati, è fondamentale per individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si potrebbero concretizzare eventi di corruzione.

L'identificazione del rischio corruttivo rappresenta la fase propedeutica e insostituibile per una valutazione consapevole dei processi e per la definizione di misure di trattamento mirate. L'efficacia della strategia di prevenzione della Fondazione risiede nella capacità di anticipare i fenomeni distortivi, trasformando l'analisi del rischio in uno strumento di miglioramento continuo della performance istituzionale.

In quest'ottica, la Fondazione promuove una partecipazione corale e multilivello: il coinvolgimento attivo di tutta la struttura organizzativa assicura che la gestione del rischio non sia percepita come un carico burocratico, ma come una responsabilità condivisa. L'obiettivo è sensibilizzare ogni attore interno affinché diventi una "sentinella" capace di intercettare comportamenti anomali o vulnerabilità procedurali che potrebbero dare adito a eventi corruttivi o fenomeni di *mala gestio*.

Per il triennio di riferimento del presente PIAO, la Fondazione ha inteso consolidare la propria metodologia di analisi attraverso una mappatura capillare dei processi nella rinnovata struttura organizzativa. Tale attività non si limita a una fotografia dello stato di fatto, ma si evolve in una revisione critica delle scelte organizzative e delle modalità operative.

Sebbene la natura istituzionale della Fondazione e il perimetro delle attività correnti presentino un profilo di rischio intrinseco moderato, l'amministrazione adotta il principio di massima precauzione. L'identificazione dei rischi include, pertanto, anche scenari ipotetici o a bassa probabilità, partendo dal presupposto metodologico che *un rischio non censito è un rischio non gestibile*.

La ricognizione analitica e la valutazione delle singole fasi procedurali sono riportate nella Mappatura dei Processi, consultabile integralmente nell'Allegato 1, che costituisce parte integrante e sostanziale della presente sottosezione.

3.2 Identificazione delle aree e dei processi a rischio

L'identificazione delle aree e dei processi a rischio, di seguito riportata, rappresenta l'esito di un'analisi approfondita sui processi condotta attraverso il coinvolgimento diretto del personale e l'esame analitico delle attività operative della Fondazione. Tale ricognizione, finalizzata a una progressiva e dettagliata definizione del perimetro d'azione dell'Ente, costituisce il presupposto indispensabile per l'identificazione e la valutazione dei rischi, in coerenza con gli obiettivi di trasparenza e integrità del PIAO ed in linea con l'approccio metodologico di cui al PNA 2019 (Allegato 1).

La definizione delle aree di rischio, di seguito riportate, della Fondazione Università degli Studi di Teramo scaturisce, così, da un'analisi integrata che tiene conto di:

- Contesto Esterno: dinamiche del territorio, relazioni con i partner istituzionali e stakeholder.
- Contesto Interno: assetto organizzativo, dotazione organica e flussi procedurali.
- Natura dell'Attività: specificità dei servizi erogati e *mission* statutaria.

AREA DI RISCHIO	PROCESSI INDIVIDUATI
Contratti Pubblici	<ul style="list-style-type: none">▪ Programmazione acquisizione beni e servizi;▪ Acquisizione preventivi;▪ Scelta ed elaborazione procedure di gara;▪ Selezione del contraente;▪ Esecuzione del contratto;▪ Verifica dell'esecuzione del contratto.
Selezione e gestione del personale	<ul style="list-style-type: none">▪ Programmazione risorse da acquisire;▪ Redazione del bando, criteri, tempi, modalità di selezione;▪ Nomina commissione giudicatrice;▪ Redazione del contratto;▪ Progressione del personale.

<p>Gestione dei flussi finanziari e del patrimonio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione pagamenti; ▪ Verifica documentazione; ▪ Ordine dei pagamenti; ▪ Gestione dei beni e delle risorse strumentali assegnati nonché vigilanza sul loro corretto uso da parte del personale dipendente.
<p>Incarichi di collaborazione e consulenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmazione attribuzione incarichi di collaborazione e consulenza; ▪ Proposta di incarichi; ▪ Predisposizione avvisi di selezione; ▪ Definizione dei requisiti dell'oggetto negoziale; ▪ Determinazione del compenso.

3.3 Misure anticorruzione

In linea con la visione *risk-based* adottata, la Fondazione implementa un sistema integrato di misure anticorruzione volto a presidiare le aree a maggior vulnerabilità e a garantire l'imparzialità dei processi decisionali.

Tali misure si articolano in una duplice direttrice: da un lato, il rigoroso rispetto dei vincoli normativi in materia di trasparenza e pubblicità legale, che assicura la piena conoscibilità dell'azione amministrativa e abilita il controllo diffuso da parte degli stakeholder; dall'altro, l'adozione di misure organizzative specifiche finalizzate a limitare la discrezionalità non regolamentata attraverso la standardizzazione delle procedure. In questo scenario, la standardizzazione non è intesa come mera rigidità procedurale, bensì come strumento di equità e tracciabilità, capace di rendere ogni passaggio decisionale verificabile e coerente con i fini istituzionali della Fondazione.

L'architettura preventiva si fonda, inoltre, su un monitoraggio dinamico che trasforma il dato normativo in prassi organizzativa, agendo direttamente sul sistema organizzativo per renderlo "impermeabile" a interessi impropri.

In particolare, le misure anti corruttive generali, meglio esplicitate di seguito, si declinano trasversalmente nei diversi settori dell'Ente, applicandosi a tutti i processi a prescindere a prescindere dal loro specifico livello di rischio, attraverso:

- Il rafforzamento del sistema dei controlli interni: L'implementazione di flussi informativi bidirezionali tra i Responsabili di area e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), garantendo che ogni scostamento dai protocolli sia tempestivamente intercettato e analizzato.
- La gestione dei conflitti di interesse: Oltre alla raccolta delle dichiarazioni di rito, la Fondazione promuove una politica di sensibilizzazione attiva, affinché l'astensione in caso di conflitto, anche potenziale, sia percepita come un presidio di tutela della reputazione del singolo e dell'Ente.
- La formazione specialistica e valoriale: I percorsi formativi non si limitano all'aggiornamento legislativo, ma mirano a consolidare un'etica del servizio che orienti il comportamento dei collaboratori anche nelle zone grigie della discrezionalità tecnica.
- L'evoluzione digitale dei processi: L'adozione di piattaforme digitali per la gestione degli acquisti, in linea con le prescrizioni del Codice degli Appalti, riduce il rischio di manipolazione dei dati e garantisce l'integrità delle informazioni lungo l'intero ciclo di vita del procedimento.

L'integrazione di queste direttrici permette alla Fondazione di evolvere verso una compliance "di sostanza", dove la prevenzione della corruzione diventa un fattore abilitante per l'efficienza gestionale e un pilastro fondamentale del rapporto di fiducia con l'Ente Fondatore, il territorio e i portatori di interesse. Tale approccio assicura che il valore pubblico generato non sia intaccato da logiche particolaristiche, confermando il ruolo della Fondazione come attore trasparente e responsabile nel panorama istituzionale.

Il sistema di prevenzione della Fondazione trova concreta applicazione in un set di misure specifiche per le aree di rischio individuate. Tale impianto è integrato dagli ulteriori presidi descritti nei paragrafi successivi, come di seguito dettagliato.

Area di rischio Contratti Pubblici

La Fondazione opera nell'ambito dell'applicazione della disciplina del Codice degli Appalti (D. Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 e s.m.i.) in qualità di ente di diritto privato in controllo pubblico che svolge attività di pubblico interesse a supporto e strumentale all'Università degli Studi di Teramo.

La disciplina dei contratti pubblici è stata investita, negli anni recenti, da diversi interventi normativi fino all'introduzione nel Codice in vigore dal luglio 2023, intervenuto in costanza di realizzazione degli obiettivi del PNRR e in un quadro normativo che presenta profili di complessità per via delle numerose disposizioni derogatorie precedentemente introdotte.

L'aspetto particolarmente rilevante della disciplina vigente in materia di contrattualistica pubblica è rappresentato dall'inedita introduzione di alcuni principi generali, di cui i più importanti sono i primi tre declinati nel testo, veri e propri principi guida, ossia quelli del risultato, della fiducia e dell'accesso al mercato. Il nuovo Codice enuncia, inoltre, il valore funzionale della concorrenza (oltre quello della trasparenza, che sarà oggetto di trattazione nella relativa sotto sezione del presente documento), da valorizzare non già sotto il profilo di formalismi fine a sé stessi ma come mezzo per la massimizzazione dell'accesso al mercato e il raggiungimento del più efficiente risultato nell'affidamento e nell'esecuzione dei contratti pubblici. Come precisato dalla Relazione agli articoli e agli allegati al Codice, attraverso la codificazione dei suddetti principi, il nuovo Codice mira a

favorire una più ampia libertà di iniziativa e di auto-responsabilità delle stazioni appaltanti, valorizzandone autonomia e discrezionalità ma tutelando altresì la trasparenza delle procedure di affidamento e minimizzando, al contempo, potenziali rischi corruttivi.

Altro aspetto fondamentale innovato dal nuovo Codice, da tenere presente perché impatta fortemente sull'agire della Fondazione, è la digitalizzazione dei contratti pubblici, rubricata agli artt. 19 -36 del D. Lgs. 36/2023. La progressiva informatizzazione dell'intero ciclo di vita degli appalti rappresenta un importante strumento preventivo della corruzione, connesso alla promozione della cultura della trasparenza con la valorizzazione del principio del "*once only*".

Le strategie di prevenzione devono riflettere un costante aggiornamento rispetto alle criticità derivanti dalle innovazioni normative; a tal fine, vengono adottate le seguenti misure:

- realizzazione di un'accurata analisi dei fabbisogni annui di beni e servizi della Fondazione per una loro programmazione degli acquisti nel medio periodo;
- puntuale osservanza delle procedure di acquisto previste dal Codice dei Contratti e utilizzo sistematico delle piattaforme di e-procurement per l'approvvigionamento di beni e servizi;
- predisposizione di determine e atti di affidamento che garantiscano la piena tracciabilità dell'iter logico-giuridico, con particolare riguardo alla congruità della motivazione e alla trasparenza del percorso di selezione dell'operatore economico;
- stipula del patto di integrità, da sottoscrivere con l'operatore economico affidatario quale ulteriore misura di prevenzione nei confronti di pratiche corruttive, concussive o comunque tendenti ad inficiare il corretto svolgimento dell'azione amministrativa nell'ambito delle procedure di acquisto di beni e servizi gestite dalla Fondazione e previsione negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito, di accettazione degli obblighi, in capo all'affidatario, ad adottare le misure antimafia e anticorruzione ivi previste in sede di esecuzione del contratto;
- analisi della ricorrenza degli operatori economici: monitoraggio statistico, su base temporale definita, degli operatori invitati e aggiudicatari, al fine di intercettare eventuali concentrazioni ingiustificate di affidamenti;
- verifica della coerenza dei CPV e prevenzione del frazionamento: esame dei codici CPV negli affidamenti diretti per verificare la ricorrenza dei medesimi operatori e scongiurare l'artificioso frazionamento degli appalti volto a eludere le soglie di legge;
- vigilanza sull'applicazione del principio di rotazione: monitoraggio costante della rotazione degli affidamenti e degli inviti, finalizzato a garantire l'effettiva parità di trattamento e l'accesso al mercato delle micro, piccole e medie imprese;
- rafforzamento dell'onere motivazionale: esplicitazione puntuale e rigorosa, all'interno della decisione a contrarre o atto equivalente, delle ragioni tecnico-giuridiche che hanno indotto la Stazione Appaltante a optare per la specifica procedura di scelta del contraente.

Area di rischio Selezione e gestione del personale

La Fondazione si è dotata di un apposito Regolamento interno volto a disciplinare le procedure di reclutamento del personale, nonché il conferimento di incarichi di collaborazione e consulenza professionale. Tale corpus regolamentare è informato ai principi costituzionali di buon andamento e imparzialità di cui all'art. 97 della Costituzione e recepisce i principi di cui dall'art. 35, comma 3, del D. Lgs. 165/2001, nonché i principi desumibili dall'ordinamento comunitario in materia.

Nell'arco di vigenza del presente Piano, la Fondazione si impegna a consolidare l'applicazione di tali disposizioni, implementando un sistema di monitoraggio sugli atti endoprocedimentali predisposti dal Responsabile del Procedimento incaricato. L'obiettivo è garantire l'integrità delle procedure di valutazione attraverso una vigilanza rigorosa sulla definizione dei requisiti di accesso, che dovranno essere strettamente oggettivi, predeterminati e misurabili, al fine di escludere ogni margine di discrezionalità non motivata.

Gestione dei flussi finanziari e del patrimonio

La Fondazione adotta misure di prevenzione volte a garantire la massima trasparenza, integrità e tracciabilità di ogni operazione di entrata e di spesa. Al fine di mitigare il rischio di distrazione di risorse o di utilizzi impropri del patrimonio dell'Ente, il sistema di controllo si fonda sulla rigorosa separazione delle funzioni tra i soggetti che autorizzano la spesa, coloro che la eseguono e coloro che ne verificano la regolarità contabile. Ogni flusso finanziario è assoggettato a procedure di monitoraggio periodico, con particolare attenzione alla verifica della pertinenza dei pagamenti rispetto alle finalità istituzionali e alla conformità degli atti di gestione patrimoniale (locazioni, alienazioni o manutenzioni) ai principi di economicità e pubblica evidenza. Tale impianto è ulteriormente rafforzato dall'obbligo di utilizzo di strumenti di pagamento tracciabili e dalla costante rendicontazione dei capitoli di spesa, garantendo così la piena ricostruibilità di ogni movimento finanziario a tutela del patrimonio della Fondazione.

Incarichi di collaborazione e consulenza

La Fondazione ha in essere un proprio regolamento interno che disciplina l'assunzione di personale e collaboratori e il conferimento di incarichi autonomi e/o professionali in applicazione sia dei principi di buon andamento e imparzialità di cui all'art. 97 della Costituzione che dei principi generali di reclutamento del personale di cui all'art. 35 comma 3 del d.lgs. 165/2001, nonché infine dei principi desumibili dall'ordinamento comunitario in materia.

3.3.1 La rotazione del personale

La rotazione del personale è considerata, già nel PNA 2016, quale misura organizzativa preventiva propria della P.A., finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.

La Fondazione pur non essendo diretta destinataria del dettato normativo (ai sensi dell'art. 1, co. 59, della l. 190/2012, rivolto alle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001), deve ritenersi tra i soggetti tenuti all'applicazione della rotazione in quanto l'ambito soggettivo di applicazione va esteso anche enti di diritto privato a controllo pubblico e negli enti pubblici economici come già, peraltro, indicato nelle Linee Guida di cui alla Determinazione n. 1134 dell'8 novembre 2017.

Alla luce della complessiva analisi della predetta normativa, e delle indicazioni contenute nell'allegato 2 al PNA 2019, data la struttura organizzativa della Fondazione e le ridotte dimensioni dell'Ente, risulta tuttavia difficile coniugare un piano di rotazione ordinaria degli incarichi a fini di prevenzione della corruzione con il mantenimento dell'efficienza degli uffici e dei servizi resi, soprattutto con riguardo alle specifiche competenze professionali ed alla complessità gestionale dei procedimenti trattati, tale per cui la specializzazione risulta elevata e l'interscambio risulta compromettere la funzionalità della gestione amministrativa.

Da un punto di vista soggettivo, infatti, il personale dipendente della Fondazione ha contratti di lavoro di tipo privatistico con indicazione di categorie e mansioni specifiche correlate alla propria formazione di base specialistica e destinata conseguentemente a specifici ambiti di attività anche esclusivi (radio, ufficio stampa, bar, manutenzioni, centro linguistico, e-learning). Da un punto di vista oggettivo altresì, il numero del personale è limitato e i settori di attività altamente specialistici, ognuno con particolari competenze tecniche non fungibili e tali da non consentire una modifica organizzativa senza compromettere il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e dei vari ambiti operativi della Fondazione.

La rotazione del personale è tra le misure di prevenzione per cui i responsabili anticorruzione incontrano più problemi anche secondo i risultati della relazione ANAC "Analisi di esperienze e criticità rilevate dagli RPCT", pubblicata il 17 gennaio 2023, ove nella parte relativa alle Piccole Amministrazioni, cui si può far ricondurre la Fondazione, si evidenzia che l'applicazione di tale misura risulta difficoltosa a causa del numero assai ridotto dei dipendenti in organico e dell'infungibilità delle competenze.

Tanto premesso, al fine di scongiurare il rischio corruttivo, in luogo della rotazione del personale nell'ordinarietà, si ritiene di adottare una misura alternativa consistente nel garantire la condivisione di informazione nella gestione di processi a rischio mediante la previsione della presenza di più dipendenti in occasione dello svolgimento di procedure sensibili e favorendo la compartecipazione al procedimento di più figure professionali in modo da attivare procedure di reciproco controllo, ed evitare l'isolamento di certe mansioni.

Inoltre, si prevede l'attuazione di ulteriori misure alternative, come di seguito descritto:

- 1) Maggiore partecipazione del personale alle attività di ciascun settore attraverso riunioni periodiche di condivisione e comunicazione delle attività in itinere.

2) Maggiore condivisione delle fasi procedurali tra i vari settori con condivisione degli atti tra ufficio protocollo, ufficio di competenza specifica, ufficio amministrativo generale, Direzione e Presidenza.

3) Creazioni di team di lavoro ad hoc in caso di specifiche attività considerate ad elevato rischio.

3.3.2 Il Codice di comportamento

Tra le azioni e misure principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello di ciascuna amministrazione vi è l'adozione del codice di comportamento rivolto ai dipendenti secondo quanto indicato già nel PNA 2013. L'ANAC con Delibera n. 75/2013 denominata "Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni" ha fornito indicazioni e criteri, per la redazione di modelli uniformi per singoli settori o tipologie di amministrazione ai fini dell'adozione dei singoli codici di comportamento da parte di ciascuna amministrazione così come previsto dall'art. 54 del d.lgs. n. 165 del 2001.

Oltre che per le amministrazioni pubbliche, dette linee guida possono costituire un parametro di riferimento per l'elaborazione di codici di comportamento ed etici da parte degli ulteriori soggetti considerati dalla legge n. 190/2012 (enti pubblici economici, enti di diritto privato in controllo pubblico, enti di diritto privato regolati o finanziati, autorità indipendenti), nella misura in cui l'adozione dei codici di comportamento costituisce uno strumento fondamentale ai fini della prevenzione della corruzione.

Con Delibera n. 177 del 19 febbraio 2020, l'ANAC ha approvato le nuove Linee Guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche. Tali linee guida, ribadiscono che per gli enti di diritto privato di cui all'art. 2-bis, co. 2, del d.lgs. 33/2013, non sussiste l'obbligo di adottare un vero e proprio codice di comportamento ma è tuttavia necessario che le misure individuate ai sensi della l. n. 190/2012 siano assistite da doveri di comportamento, ulteriori rispetto a quelli eventualmente già definiti con riguardo alla cd. corruzione attiva.

Inoltre, per le società a controllo pubblico e gli altri enti di diritto privato di cui all'art. 2-bis, co. 2 del d.lgs. 33/2013, è opportuno che i presidi identificati in conformità alle indicazioni normative siano assistiti, ove possibile, da doveri di comportamento, pur nell'ambito del rapporto di lavoro di natura privatistica. Dunque la Fondazione in quanto ente di diritto privato di cui all'art. 2-bis, co. 2, del d.lgs. 33/2013, non ha l'obbligo di adottare un vero e proprio codice di comportamento ma è comunque tenuta ad individuare misure di prevenzione della corruzione ai sensi della l. n. 190/2012 e a definire corrispondenti doveri di comportamento per i dipendenti.

Nel corso del 2023, il DPR 13 giugno 2023, n. 81, ha modificato il DPR 62/2013, riformando il codice di comportamento dei dipendenti pubblici con l'introduzione di importanti novità in tema di utilizzo dei dispositivi informatici e social media, cui la Fondazione ha ritenuto di volersi allineare in quanto ente privato in controllo pubblico.

Il Codice di comportamento, approvato in prima istanza nella seduta del CDA del 30 gennaio 2019, è stato successivamente emendato in base alle novità legislative e approvato nella seduta del 29 gennaio 2024, punto 3 all'ordine del giorno, in attesa di un'eventuale revisione complessiva che

tenga conto delle future indicazioni degli organi di governance nell'ottica di innalzare e promuovere la cultura della trasparenza, della legalità e dell'integrità, salvaguardando al contempo il sistema di valori e comportamenti finora consolidati, frutto della stessa analisi organizzativa e di *risk assessment* propria dell'elaborazione del PIAO.

3.3.3 La formazione del personale

Lo strumento della formazione è da considerarsi centrale e strategico nell'ambito delle azioni finalizzate alla lotta alla corruzione è affermata già nella Legge 190/2012 (art. 1, co. 5 lett. b), co. 9, lett. b) e co. 11), la quale prevede che il Responsabile per la prevenzione della corruzione definisca procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori ritenuti particolarmente esposti al rischio corruttivo.

La formazione si caratterizza come strumento indispensabile per migliorare l'efficienza operativa interna dell'Amministrazione e per fornire ad ogni dipendente coinvolto adeguate conoscenze e strumenti per raggiungere più elevati livelli di motivazione e di consapevolezza rispetto agli obiettivi di sviluppo organizzativo.

Ogni percorso formativo è volto alla valorizzazione del capitale umano, inteso come risorsa e investimento, nonché al rafforzamento di professionalità e competenze. L'azione formativa implementata dalla Fondazione viene quindi calibrata in rapporto alla diversa natura dei soggetti tenuti all'adozione di misure di prevenzione e di trasparenza e ai diversi contenuti delle funzioni attribuite: una formazione "specificata" è da intendersi rivolta agli operatori che, direttamente e/o indirettamente, si occupano di anticorruzione o operano nei settori di attività individuati con un più elevato potenziale corruttivo ed è finalizzata a diffondere conoscenze e a migliorare l'applicazione della normativa anticorruzione; la formazione base è invece rivolta a tutto il personale dipendente ed è orientata alla sensibilizzazione culturale sulle tematiche della corruzione con l'obiettivo di creare un modello a rete di controllo e di coordinamento tra tutti coloro che a vario titolo partecipano all'adozione e all'attuazione di procedimenti amministrativi. Obiettivo finale è quello di realizzare un'Amministrazione con forti capacità gestionali orientate al miglioramento qualitativo dei servizi offerti, più rispondenti alle domande e alle aspettative degli stakeholders e dell'Ente controllore stesso.

La programmazione e la pianificazione sistematica delle attività formative rappresentano un pilastro fondamentale della strategia dell'Ente, configurandosi come la condizione essenziale per garantire la disponibilità di risorse professionali costantemente qualificate, aggiornate e allineate alle sfide dell'innovazione.

In questo quadro, la formazione cessa di essere un adempimento isolato per trasformarsi in un investimento diretto sul capitale umano, inteso come il motore primario per il raggiungimento degli obiettivi di performance definiti nel presente Piano, ovvero un processo continuo di costruzione valoriale del personale, in cui la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'Organizzazione e l'adesione ai principi di integrità e lealtà diventano la bussola per navigare la discrezionalità amministrativa.

3.3.4 La tutela del dipendente che segnala illeciti

Il decreto legislativo 24 del 10 marzo 2023 *"Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali"* prevede una nuova disciplina relativa alla protezione delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica, di cui siano venute a conoscenza nel contesto lavorativo.

Il D. lgs. 24/2023 amplia l'ambito di applicazione soggettivo della disciplina in materia di whistleblowing. Con questo nuovo decreto, sono stati inclusi tra i soggetti tutelabili anche collaboratori autonomi, liberi professionisti, volontari, azionisti e amministratori. Il Decreto differenzia inoltre gli enti destinatari della nuova disciplina in "soggetti del settore pubblico" e "soggetti del settore privato". In base alla richiamata normativa, si ritiene che la Fondazione, in quanto ente privato in controllo pubblico, rientri comunque tra i soggetti del settore pubblico. Tuttavia, stanti le ridotte dimensioni dell'Ente, che collocano la Fondazione tra le realtà in cui la media dei lavoratori impiegati sia inferiore alle 50 unità, il whistleblower potrà segnalare condotte illecite facendo ricorso al solo canale di segnalazione interno. Il dipendente che segnala situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, deve godere comunque di apposite tutele, anche ai fini di non scoraggiare comportamenti tesi a far emergere fenomeni che divergono da condotte normativamente prescritte e fenomeni corruttivi.

Al fine di incoraggiare l'emersione e la denuncia di eventuali illeciti o irregolarità, i dipendenti e i collaboratori della Fondazione possono utilizzare uno dei moduli a disposizione seguendo le indicazioni di invio negli stessi indicati.

- modulo 1: modulo segnalazione condotte illecite indirizzato al Responsabile per la prevenzione della corruzione.
- modulo 2: modulo segnalazione condotte illecite indirizzato al Presidente della Fondazione (da utilizzare in caso l'autore del presunto illecito sia lo stesso Responsabile per la prevenzione della corruzione).

La Fondazione garantisce il segnalante come segue:

- la sua identità verrà tenuta riservata e rivelata solo in caso di coinvolgimento delle autorità per ragioni inerenti la difesa e gli eventuali procedimenti avviati nei casi espressamente previsti dalle norme di legge;
- il segnalante non potrà essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

In linea con quanto previsto dalla normativa vigente circa le segnalazioni interne, al whistleblower sarà rilasciato un avviso di ricevimento della sua segnalazione dopo l'inoltro di quest'ultima ed entro sette giorni dalla ricezione; il soggetto a cui è affidato il canale ha il compito di mantenere i contatti con il segnalante, dando seguito alla segnalazione e fornendo riscontro al whistleblower entro tre mesi dalla data di ricezione di quest'ultima.

3.3.5 Processi decisionali condivisi

Al fine di evitare il rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi, le decisioni inerenti le attività di cui alle aree a rischio verranno monitorate oltre che dal RPCT anche dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione attraverso una comunicazione periodica sulle attività degli uffici della Fondazione che il RPCT, anche in qualità di Direttore Generale, fornirà in sede di riunione del Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, per evitare che la mancata rotazione determini situazione di controllo esclusivo sui processi e rischi corruttivi, il RPCT, anche in qualità di Direttore Generale, vigilerà sui vari procedimenti amministrativi promuovendo meccanismi di condivisione delle varie fasi procedurali e prevedendo, ove ritenuto necessario, di affiancare il dipendente interessato con altro personale.

La stessa attività del Direttore Generale della Fondazione sarà monitorata dal Consiglio di Amministrazione anche ai sensi dell'art 10 dello Statuto vigente in base al quale il Direttore ha il compito di *"attuazione, previo indirizzo del Presidente, delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione"*.

3.3.6 La gestione del conflitto di interessi

La disciplina generale in materia di conflitto di interessi è di particolare rilievo altresì per la prevenzione della corruzione. In alternativa al tradizionale modello sanzionatorio imperniato su forme di tutela repressiva, la normativa anticorruzione si basa, infatti, sul principio secondo il quale i fenomeni di corruzione all'interno delle amministrazioni pubbliche vanno affrontati e combattuti anche prima che i fenomeni corruttivi si siano consumati. L'ambito di individuazione della situazione di pericolo, legata ai fenomeni della corruzione, viene pertanto anticipato dal piano dell'azione amministrativa al piano dell'organizzazione amministrativa. In quest'ottica, tra le misure generali di prevenzione della corruzione, la Fondazione intende prevenire situazioni di conflitto di interessi in applicazione del disposto dell'art.1 comma 41 della 190/2012 che introduce l'art. 6- bis alla l. 241/90, ovvero: *"Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto anche potenziale."* Il tema della gestione dei conflitti di interesse è altresì espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 della Costituzione.

A tal fine è pubblicato apposito modulo (modulo 3) per consentire la segnalazione del conflitto al RPCT che potrà adottare le misure al caso concreto, ovvero: esonerare il dipendente incaricato dall'attività specifica; affiancarlo da altro dipendente o da un team per garantire che l'attività sia

svolta correttamente e conformemente all'interesse pubblico. Oltre che su precisa segnalazione, il RPCT può adottare misure di tutela nel caso in cui rilevi direttamente ipotesi anche potenziali di conflitto di interesse.

Idonea misura precauzionale per prevenire ipotesi di conflitto di interessi viene apprestata dalla Fondazione nelle ipotesi di conferimento di incarichi esterni per i quali è predisposto apposito modulo anche ai fini delle disposizioni di cui al D. Lgs. 33/2013.

La gestione del conflitto di interessi assume uno speciale rilievo nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni, uno dei settori considerati a maggior rischio corruttivo. Già il D. Lgs. 50/2016 conteneva, infatti, all'art. 42 una specifica norma in materia, avendo riguardo all'esigenza di garantire la parità di trattamento degli operatori economici e con la finalità di attribuire rilievo a posizioni che potenzialmente possono minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, il comportamento imparziale del dipendente nell'esercizio del potere decisionale e in generale della propria attività.

Il conflitto di interesse (che nel nuovo codice diventa "conflitto di interessi") viene disciplinato dall'art. 16 del D. Lgs. 36/2023 che, innovando rispetto alla precedente formulazione dell'art. 42 del D. Lgs. 50/2016, sancisce che il conflitto di interessi possa riguardare qualsiasi soggetto, anche non formalmente lavoratore dipendente della stazione appaltante, che interviene nella procedura di aggiudicazione e di esecuzione con compiti funzionali e che, pertanto, può influenzarne il risultato.

La misura conseguente adottata dalla Fondazione per la gestione del conflitto di interessi è pertanto costituita dal sistema delle dichiarazioni che vengono richieste e rese dagli operatori economici coinvolti nella procedura di affidamento, dalle successive eventuali verifiche e valutazioni svolte dalla Fondazione in qualità di stazione appaltante e dall'obbligo di astensione in caso di sussistenza del conflitto.

In linea con le indicazioni circa l'adozione di misure di prevenzione di situazioni di conflitto di interessi nell'ambito dei contratti pubblici, fornite da ANAC con Delibera n. 291 del 20 giugno 2023, si prevede, inoltre che il personale della Fondazione che si trovi in una condizione di conflitto di interesse, dovrà formulare opportuna comunicazione al RPCT e dovrà astenersi dal partecipare alla procedura di aggiudicazione e all'esecuzione.

Si precisa che la Fondazione non gestisce procedure che utilizzano i fondi PNRR e fondi strutturali in merito alle quali si riterrebbe opportuno un rafforzamento dei presidi di prevenzione.

3.3.7 Inconferibilità e incompatibilità

La Fondazione Università degli Studi di Teramo intende assicurare il rispetto del disposto di cui al D. Lgs. 39/2013, ove compatibile, con riferimento alla verifica della sussistenza di eventuali condizioni ostative per gli incarichi di amministratore (di cui all'art. 1 co 2 lett. I D. Lgs 39/2013) e dirigenziali con riferimento alle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità applicabili anche ai sensi delle delibere 833/2016 e 1134/2017 dell'ANAC. La riduzione del rischio dell'esistenza di

situazioni di incompatibilità o inconferibilità è individuata dal già citato D. lgs 39/2013 in prima istanza nella autodichiarazione resa dal soggetto cui è conferito l'incarico. La delibera ANAC 833/2016 specifica poi il ruolo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione in merito all'acquisizione delle dichiarazioni di inconferibilità ed incompatibilità, all'accertamento delle situazioni di incompatibilità ed inconferibilità e all'adozione delle relative sanzioni.

Il controllo è affidato al RPCT ai sensi dell'art.15 del D. Lgs. 39/2013. La Fondazione intende inoltre implementare idonee misure di verifica sulle dichiarazioni rese dai soggetti che ne sono obbligati, prioritariamente attraverso la richiesta del certificato penale e quello dei carichi pendenti dei soggetti interessati, onde verificare la non presenza di sentenze, anche non passate in giudicato, per uno dei reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del Codice Penale. L'elenco degli incarichi ricoperti dal soggetto cui è conferito l'incarico, si intende desumibile dal CV reso dall'interessato. Pertanto, in caso di conferimento di incarichi rientranti nel disposto della normativa, i soggetti interessati rendono apposita autodichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità e/o incompatibilità ai sensi del D.P.R. n. 445/2000 (modulo 4); successivamente, il RPCT nominato vigilerà sull'osservanza della normativa e in caso venga a conoscenza del conferimento di un incarico in violazione del D. Lgs. 39/2013 per inconferibilità avvia un procedimento di accertamento con contestazione all'interessato, verifica oggettiva e soggettiva della situazione, dichiarazione di nullità dell'incarico con comunicazione all'interessato e a chi ha conferito la nomina; in caso di incompatibilità il RPCT contesta la causa all'interessato e il contratto decade decorso il termine perentorio di 15 giorni, salvo un'opzione che rimuova la causa, con apposito atto del RPCT di dichiarazione della decadenza.

Attualmente in Fondazione l'unico incarico dirigenziale conferito ai sensi del D. Lgs. 39/2013 è la nomina del Direttore Generale ad opera del Consiglio di Amministrazione che ha rilasciato apposita dichiarazione di inesistenza di cause ostative all'atto di nomina, come da modulo predisposto. Rilevato poi che allo stesso Direttore è stato conferito l'incarico di RPCT della Fondazione e quindi che vi è coincidenza tra soggetto deputato al controllo e controllato, la sua posizione verrà monitorata dal Consiglio di Amministrazione nella figura del suo rappresentante legale.

3.3.8 Il divieto di *pantouflage*

La parola di origine francese "*pantouflage*" viene utilizzata nel linguaggio corrente per indicare il passaggio di dipendenti pubblici al settore privato. Tale fenomeno, seppur fisiologico, potrebbe, in alcuni casi non adeguatamente disciplinati dal legislatore, rivelarsi rischioso per l'imparzialità delle pubbliche amministrazioni.

Il PNA 2019 ha definitivamente chiarito che i destinatari del divieto di *pantouflage*, art. 21 del d.lgs. 39/2013 negli enti di diritto privato in controllo, regolati o finanziati, definiti dal d.lgs. 39/2013, sono certamente gli amministratori e i direttori generali, in quanto muniti di poteri gestionali, mentre non sembra consentita una estensione del divieto ai dipendenti, attesa la formulazione letterale del citato art. 21 che fa riferimento solo ai titolari di uno degli incarichi considerati dal d.lgs. 39/2013. Tale misura si affianca ai meccanismi di pre-employment (c.d. "inconferibilità", ossia i divieti temporanei di accesso alla carica) e di inemployment (c.d.

“incompatibilità”, ossia il cumulo di più cariche) previsti dal decreto legislativo 39/2013, finalizzati a sterilizzare possibili conflitti di interesse nell’accesso agli incarichi pubblici.

Ciò premesso, non sono tuttavia apprestate misure rivolte ai dipendenti della Fondazione in tal senso e sarà predisposta apposita dichiarazione in caso di incarichi di cui all’art.1 del D. Lgs. 39/2013 secondo quante previsto dal medesimo decreto.

3.4 Sottosezione Trasparenza

3.4.1 Premessa e quadro normativo

La presente sezione costituisce parte integrante della strategia di prevenzione della corruzione e di promozione dell’integrità dell’Amministrazione. In linea con il D.lgs. n. 33/2013 e le innovazioni introdotte dal D.L. n. 80/2021, la trasparenza rappresenta uno dei più significativi strumenti per attuare azioni di prevenzione della corruzione e garantire che la Fondazione operi in maniera eticamente corretta e che persegua obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione, valorizzando il principio dell’*accountability* quale indicatore di responsabilità incondizionata del risultato conseguito nei confronti dei propri stakeholders.

L’Art. 1 comma 1 del D. lgs. 33/2013 (rubricato “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”) definisce la trasparenza come: *“accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.”* La trasparenza è intesa in senso ampio come accessibilità delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività della pubblica amministrazione, quale ente aperto al servizio del cittadino. Il fine dell’istituto della trasparenza amministrativa consiste dunque nella comprensibilità e conoscibilità dall’esterno dell’attività delle pubbliche amministrazioni, finalizzate a realizzare imparzialità e buon andamento dell’azione amministrativa, assicurando la fiducia nelle istituzioni. Tale disciplina è finalizzata principalmente a portare a conoscenza le modalità di gestione dei beni pubblici e le modalità di utilizzo dei fondi pubblici e come tale rappresenta un principio che ispira l’attività e la gestione anche della Fondazione Università degli Studi di Teramo che ha provveduto ad attivarsi per attuare il regime della trasparenza in base alle disposizioni del D.lgs. 33/2013 e del D.lgs. 97/2016, pur nel rispetto della specificità e dell’organizzazione essenziale che caratterizzano la Fondazione Università degli Studi di Teramo, quale Ente strumentale all’Ente pubblico fondatore, operante nell’interesse di quest’ultimo.

In tal senso, non tutte le disposizioni di cui al D.lgs. 33/2013 sono applicabili alla realtà della Fondazione, per cui risultano oggetto di pubblicazione nel sito internet dell’Ente alla sezione “Amministrazione trasparente” solo le informazioni ed i dati compatibili con gli obblighi di legge, anche alla luce di quanto previsto dalla Determinazione ANAC n. 1134 del 8/11/2017, recante nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici, delle indicazioni del PNA 2022, allegato 9 per i

contratti fino al 31/12/2023 e della Delibera ANAC n. 264 del 20 giugno 2023 modificata dalla Delibera n. 601 del 19/12/2023 relativamente ad informazioni e dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici.

In attuazione delle previsioni contenute nelle Linee guida ANAC, si precisa che non rientrano nella categoria delle “attività di pubblico interesse regolate del diritto nazionale o dell’Unione europea”, trattandosi invece di attività commerciali o prive di pubblico interesse, le attività svolte dalla Fondazione a mercato a favore di terzi sia come funzioni strumentali di natura commerciale a favore dell’ente controllante, segnatamente quelle relative alla gestione del Bar Gran Caffè Ateneo, l’attività di e-commerce ed alcune attività e servizi erogati dall’Area Comunicazione, inclusa l’emittente radiofonica RadioFrequenza e dal Centro Linguistico di Ateneo “Lucilla Agostini”. L’attività commerciale rivolta all’esterno è svolta in forma residuale e comunque sempre nel rispetto delle linee operative e di indirizzo date dall’Università degli Studi di Teramo.

Al fine di garantire un efficace accesso a tutti i soggetti interessati e un sistema adeguato di pubblicità, nell’ottica di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e di interesse generale da essi svolte a favore dell’amministrazione controllante, la Fondazione ha realizzato sul proprio sito istituzionale una sezione denominata “amministrazione trasparente”. Il sito web istituzionale www.fondazioneuniversitaria.it, costituisce il mezzo primario di comunicazione, il più accessibile ed il meno oneroso, attraverso il quale la Fondazione garantisce un’informazione trasparente ed esauriente sul suo operato, promuove relazioni con i cittadini, le imprese, gli altri enti pubblici e non, pubblicizza e consente l’accesso ai propri servizi, consolidando la propria immagine istituzionale.

La sezione “amministrazione trasparente” è organizzata con tutte le voci previste dalla normativa, con indicazione per quelle non applicabili della relativa motivazione, in fase di aggiornamento costante e oggetto di monitoraggio da parte del RPTC; è inoltre facilmente accessibile e in vista sulla home page. L’attività di aggiornamento costante delle informazioni si prefigge di rendere accessibile a tutti i soggetti interessati una serie complessa di dati relativi ai processi organizzativi e funzionali della stessa e dei soggetti coinvolti.

Un ruolo centrale nella realizzazione degli obiettivi di rispetto della trasparenza spetta al responsabile della Trasparenza; all’interno della Fondazione tale funzione è svolta dalla stessa figura che ricopre il ruolo di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, conformemente a quanto stabilito dall’art. 43 del D. Lgs. 33/2013. Tale ruolo è stato affidato al Direttore Generale Avv. Daniela Valenza che riveste, appunto, anche l’incarico di Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Come previsto dal D. Lgs. 33/2013, a tale figura compete l’attuazione di tutte le iniziative necessarie a garantire lo standard di trasparenza auspicato. In particolare, il Responsabile della trasparenza:

- svolge un’attività di controllo sull’adempimento da parte della Fondazione degli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento dei dati pubblicati;
- cura l’aggiornamento annuale del Programma per la Trasparenza e cura l’integrazione dello stesso nel Piano Prevenzione della corruzione;

- sovrintende e assicura l'esercizio dell'accesso civico ai dati.

L'attività di pubblicazione di ogni dato sul sito web della Fondazione per finalità di trasparenza, effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, avviene comunque nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali di cui al Regolamento Europeo (UE) 2016/679, in vigore dal 25/05/2018, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza limitazione della conservazione, integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di responsabilizzazione del titolare del trattamento e secondo il disposto dell'art. 6 e 7 bis co. 4 D Lgs. 33/2013 oltre alle raccomandazioni di cui alle linee guida del Garante per la protezione dei dati personali. Per l'adempimento dei compiti assegnati, il Responsabile della trasparenza si avvale di alcuni referenti all'interno della Fondazione, con l'obiettivo di soddisfare gli obblighi di pubblicazione e aggiornamento dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente.

Un altro strumento fondamentale per garantire la trasparenza è poi il bilancio di esercizio che viene pubblicato tempestivamente sulla medesima sezione trasparenza. Il bilancio di esercizio è pubblicato in maniera tempestiva rispetto alla sua approvazione e garantisce la totale informativa dei risultati dell'attività della Fondazione e rappresenta uno strumento di dialogo, di controllo e di verifica della gestione della struttura.

Il sito della Fondazione prevede inoltre la pubblicazione di selezioni per il reperimento di personale/collaboratori e bandi di gara. Dette sezioni vengono aggiornate tempestivamente.

L'attività della Fondazione Università degli Studi di Teramo si concretizza sul fronte della trasparenza attraverso la pubblicazione delle seguenti principali informazioni:

1. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (ai sensi del D.L. 80/2021);
2. Codice di comportamento;
3. Dati inerenti il Presidente, i componenti il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale (ai sensi dell'art.14, D. Lgs. 33/2013);
4. Dati inerenti il Collegio dei Revisori (ai sensi dell'art.15, D. Lgs. 33/2013);
5. Dati inerenti i consulenti e i collaboratori (ai sensi dell'art.15, D. Lgs. 33/2013);
6. Dati inerenti la selezione, i costi, i contratti di lavoro e i tassi d'assenteismo del personale dipendente (ai sensi degli artt.16-21, D. Lgs. 33/2013);
7. Dati inerenti la selezione dei fornitori per lavori, forniture e servizi (ai sensi dell'art.23, D. Lgs. 33/2013);
8. Dati inerenti i bilanci consuntivi (ai sensi dell'art.29, D. Lgs. 33/2013).

Inoltre, ai sensi dell'art. 1 comma 125 e sg. L. 124/2017 "Legge annuale per il mercato e la concorrenza" la Fondazione pubblica sul proprio sito le informazioni relative a sovvenzioni e contributi ricevuti dalle pubbliche amministrazioni.

La Fondazione, tramite il Responsabile per la Trasparenza e i referenti individuati, richiede i documenti, le informazioni e le dichiarazioni ai componenti del Consiglio di Amministrazione, al

Collegio dei Revisori dei Conti, ai consulenti e ai collaboratori, pubblicando i dati medesimi secondo le scadenze previste dalla legge o, nel caso non siano prescritte scadenze specifiche dalla normativa, attenendosi al principio della tempestività e comunque non oltre tre mesi. Inoltre, in ottemperanza alla normativa in vigore e nell'ottica di dare certezza giuridica alle comunicazioni, è stata istituita una casella di posta certificata il cui indirizzo è fondazioneunite@pec.it.

Gli art. 5 e 5 bis. del D. Lgs. n. 33/2013, così come modificati dal D. Lgs. n. 97/2016, hanno introdotto una forma di accesso civico che prevede che chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, possa accedere a dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, al fine di esercitare un controllo diffuso sull'azione amministrativa, volto alla verifica dell'efficienza e della correttezza nella gestione delle risorse, nel rispetto di alcuni limiti tassativamente indicati dalla legge.

In ottemperanza a quanto disposto dalla normativa sopra richiamata, la Fondazione assicura l'esercizio sia dell'accesso civico semplice, sia dell'accesso civico generalizzato, intendendosi:

- a) per "accesso civico semplice", la piena conoscenza da parte di chiunque di dati, documenti e informazioni detenuti dall'ente sottoposti agli obblighi di pubblicazione ai sensi dell'art. 5, comma 1, D.lgs. 33/2013, come successivamente modificato dal D.lgs. 97/2016;
- b) per "accesso generalizzato" la piena conoscenza da parte di chiunque di dati, documenti e informazioni detenuti dall'ente ulteriori rispetto a quelli sottoposti ad obblighi di pubblicazione, ad esclusione di quelli sottoposti al regime di riservatezza, ai sensi dell'art. 5, comma 2, D.lgs. 33/2013.

Le istanze, indirizzate alla segreteria generale della Fondazione Università degli Studi di Teramo, dovranno pervenire compilando uno dei seguenti moduli allegati:

- modulo 6: istanza di accesso civico semplice
- modulo 7: istanza di accesso civico generalizzato
- modulo 8: istanza di riesame accesso civico
- modulo 9: istanza di attivazione del potere sostitutivo in caso di inerzia.

Il monitoraggio sulla trasparenza è attuato periodicamente dal RPCT. In linea con le indicazioni del PNA 2022, le risultanze del monitoraggio sono altresì strumentali alla misurazione del grado di rispondenza alle attese dell'amministrazione delle attività e dei servizi posti in essere dalla stessa.

3.4.2 Obiettivi strategici

L'obiettivo della sottosezione è favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. In particolare, la Fondazione si impegna a:

- Garantire la qualità del dato: Assicurare che le informazioni pubblicate siano integre, aggiornate, complete e di facile consultazione.
- Promuovere il Valore Pubblico: Utilizzare la trasparenza come leva per migliorare la performance organizzativa, l'accountability e la fiducia degli stakeholder.

- Semplificazione e Digitalizzazione: Implementare i processi di estrazione automatica dei dati per ridurre il carico amministrativo e minimizzare gli errori manuali.

Coerentemente con la natura "integrata" del PIAO, gli obiettivi di trasparenza sono strettamente correlati al ciclo della performance. Il monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione (contenuti nella sezione Amministrazione Trasparente) rappresenta un indicatore chiave per la valutazione della dirigenza e del personale coinvolto, assicurando che la trasparenza sia un processo vivo e trasversale a tutti i settori dell'ente.

3.4.3 Trasparenza e digitalizzazione nei contratti pubblici

Come noto, il D. Lgs. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici) enuncia tra i principi fondamentali anche il valore funzionale della trasparenza, tutelata non già come mero formalismo ma come mezzo per il raggiungimento del più efficiente risultato nell'affidamento e nell'esecuzione dei contratti pubblici. La trasparenza dei contratti pubblici trova fondamento giuridico in primo luogo nella disciplina in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (la già menzionata L. 190/2012 e il D. lgs. 33/2013) e, quale *lex specialis* relativamente alla contrattualistica pubblica, nel nuovo Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. 36/2023). In particolare, la disciplina che dispone gli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture si rinviene oggi all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e all'art. 229, comma 2 del D. Lgs. n. 36/2023.

A seguito dell'entrata in vigore delle attuali disposizioni dettate dal Codice degli Appalti in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti (segnatamente libro primo, parte seconda, artt. 19-36), la trasparenza si lega al concetto di digitalizzazione delle procedure amministrative, anche in tema di contrattualistica pubblica. La digitalizzazione è infatti un processo di progressiva informatizzazione di tutto il ciclo di vita degli appalti (art. 21 D. Lgs. 36/2023), dalla fase di programmazione fino all'esecuzione del contratto. Tale processo si realizza, in particolare, con la costituzione dell'ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale (cd e-procurement) che ha come fulcro la Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) gestita da ANAC.

Per operare in chiave digitale, tuttavia, occorre che i dati, siano essi relativi agli obblighi di trasparenza ovvero a tutto il ciclo di vita degli appalti, siano forniti una sola volta ed a un solo sistema informativo (valorizzazione del principio dell'unicità dell'invio cd "*once only*", art. 19, comma 2 D. Lgs. 36/2023), e resi disponibili dal sistema informativo ricevente alle stazioni appaltanti ed agli operatori economici interessati. Dal 1/01/2024 le attività e i procedimenti relativi al ciclo di vita dei contratti pubblici debbono essere svolti mediante le piattaforme e i servizi infrastrutturali digitali cui fanno riferimento le singole stazioni appaltanti e sono oggetto di comunicazione obbligatoria alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici di cui è titolare ANAC (art. 23, D. Lgs. 36/2023).

In quest'ottica anche la trasparenza si realizza attraverso il processo di digitalizzazione, con la conseguenza, propria del richiamato principio dell'unicità dell'invio, per cui la comunicazione alla BDNCP di dati per i quali la legge impone anche l'obbligo di pubblicazione per finalità di trasparenza costituisce anche assolvimento di tale obbligo, essendo onere di ANAC garantire la pubblicazione in formato aperto dei dati ricevuti dalle singole stazioni appaltanti (art. 28, comma 3), e dovendo

queste ultime assicurare il collegamento tra la sezione “Amministrazione trasparente” del sito e la BNDCP (art. 28, comma 2). Con la delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, che ha aggiornato e integrato la delibera n. 264 del 20 giugno 2023 riguardante la trasparenza dei contratti pubblici, l’Autorità ha individuato le informazioni che, ai sensi dell’art. 23, comma 5 del Codice, le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla BDNCP; lo stesso provvedimento ha disciplinato l’articolazione in sezioni della BDNCP, prevedendo che le piattaforme digitali delle singole stazioni appaltanti interagiscono con la Banca dati mediante i servizi web e di interoperabilità offerti dalla sezione PCP (Piattaforma Contratti Pubblici), e specificando quali sono le informazioni soggette all’obbligo di comunicazione alla BNDCP, il cui corretto adempimento assolve agli obblighi in materia di trasparenza.

Sezione 4

Organizzazione e capitale umano

4.1 Assetto organizzativo

Il perseguimento degli obiettivi strategici della Fondazione richiede una struttura chiara, efficiente e fortemente orientata ai risultati. In quest'ottica, la Fondazione ha intrapreso un profondo processo di reingegnerizzazione e semplificazione della propria struttura, volta a valorizzare il capitale umano attraverso la responsabilizzazione individuale e l'introduzione di logiche di performance. Il nuovo assetto mira a eliminare le ridondanze operative e a garantire una catena decisionale snella, dove la Direzione esercita una funzione di coordinamento strategico e monitoraggio costante.

Tale assetto si articola in:

- **Organi di Indirizzo:** Comprendono il Presidente, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Revisori dei Conti, cui spettano le funzioni di guida strategica, programmazione e vigilanza contabile.
- **Direzione generale:** Cura l'attuazione degli indirizzi strategici definiti dalla Governance, agendo come fulcro di raccordo tra la Fondazione e l'Ateneo. Sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente attraverso funzioni di coordinamento inter-area e un monitoraggio sistematico delle performance, garantendo la coerenza tra l'operatività gestionale e le linee di indirizzo programmatiche.
- **Macro-Aree Operative:** unità funzionali coordinate direttamente dalla Direzione generale, deputate all'attuazione gestionale degli obiettivi.

La semplificazione della struttura ha permesso di rendere l'ente più reattivo mediante l'accorpamento di funzioni affini e la creazione di nuovi centri di responsabilità.

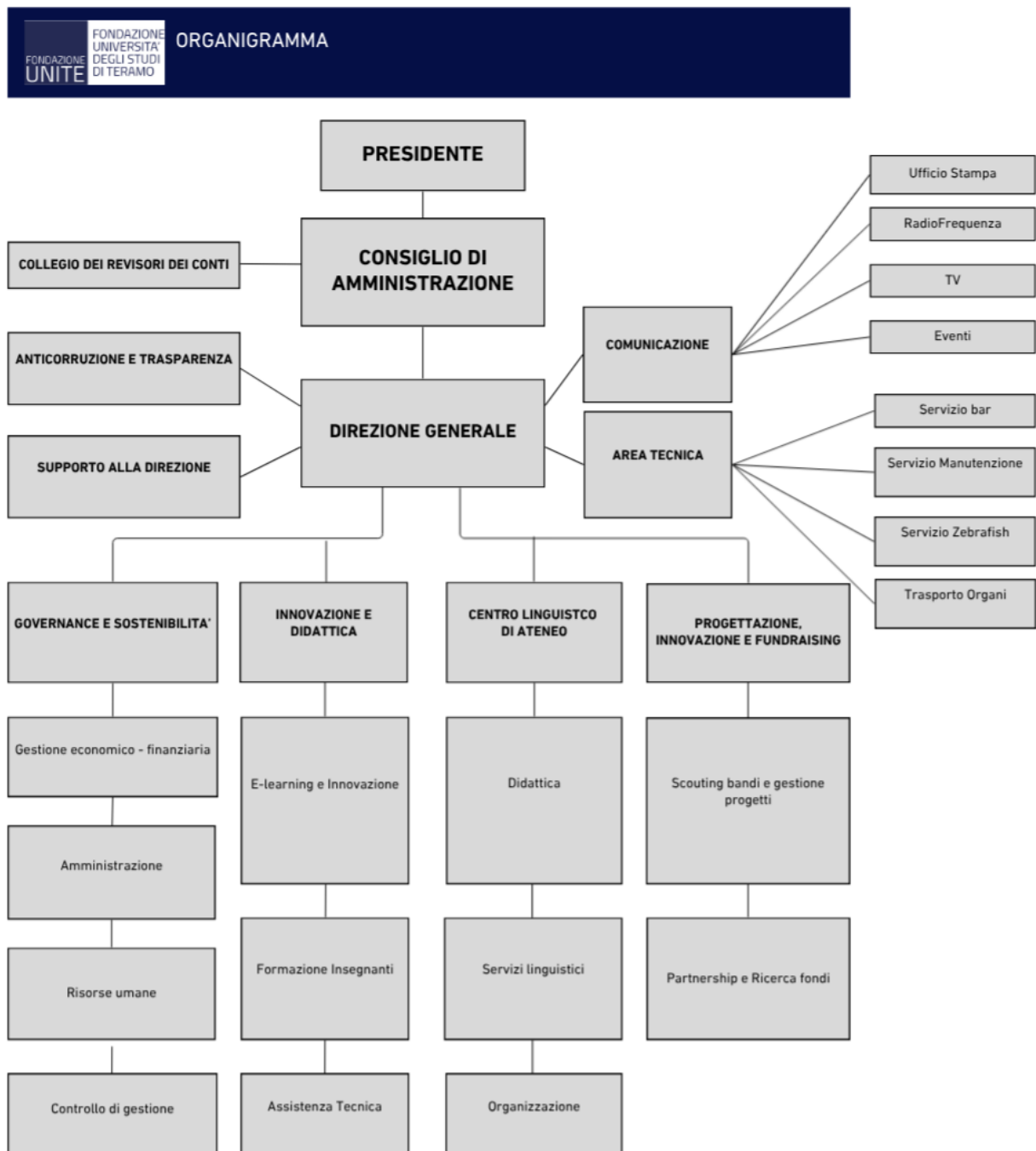
4.2 Organigramma

L'Organigramma di seguito rappresentato definisce la struttura della Fondazione e il suo impianto organizzativo, illustrando in modo sintetico le aree di funzionamento e presentando al vertice la Direzione Generale, punto focale di guida strategica e funzionale e di raccordo con la Governance dell'Università.

Le diverse aree sono il frutto di una ridefinizione strategica, innovativa e semplificata, volta ad un maggiore snellezza ed efficienza amministrativa e operativa.

Le aree sono parimenti considerate relativamente alla loro componente progettuale e operativa nell'ambito del complesso delle attività realizzate dalla Fondazione e in considerazione del principio di responsabilizzazione che caratterizza ciascun dipendente, nel contempo esse sono tutte direttamente collegate con l'area amministrazione e finanza relativamente alle attività, all'approvvigionamento di beni e servizi, alla gestione del personale e al controllo di gestione.

In riferimento al soggetto dante causa, ogni competenza e articolazione organizzativa è strettamente finalizzata al raggiungimento gli obiettivi strategici prefissati dall'Ateneo. Pertanto, fermo restando l'organigramma dell'Ente, ciascuna Area e i relativi Uffici operano in costante aderenza alle indicazioni dell'Ateneo, impegnandosi nello svolgimento di attività e progetti condivisi che ne riflettano l'indirizzo programmatico.



4.3 Funzionigramma

Il funzionigramma integra l'organigramma in quanto illustra la struttura, spiegando nel dettaglio funzioni e competenze di ogni area.

La **Direzione Generale** è volta a costruire un sistema di governance partecipata, basato su collaborazione, trasparenza e responsabilità diffusa. Si colloca al vertice della struttura ed è responsabile della gestione e del coordinamento di tutte le aree della Fondazione. Essa cura l'attuazione degli indirizzi strategici stabiliti dagli organi di governo, sovrintende alle strutture operative, coordina le diverse aree organizzative e assicura l'efficacia, l'efficienza e la coerenza delle attività con la missione della Fondazione.

La Direzione prevede al suo fianco un ufficio di **Supporto alla Direzione** che svolge i seguenti compiti:

- assistenza organizzativa e operativa alla Direzione Generale nello svolgimento delle proprie funzioni;
- coordinamento delle attività di segreteria;
- monitoraggio delle iniziative e dei progetti;
- raccordo tra la Direzione e le diverse aree della Fondazione;
- Supporto nella tenuta dei rapporti con la segreteria della governance dell'Università.

L'Area Anticorruzione e Trasparenza è collocata strategicamente a fianco alla Direzione per garantirne l'indipendenza e la terzietà rispetto alle strutture operative e assicurarle autonomia di valutazione nelle attività di prevenzione, monitoraggio e controllo, potendo riferire in piena libertà agli organi di governo. Svolge i seguenti compiti nel rispetto della normativa anticorruzione vigente:

- attuazione delle misure di prevenzione della corruzione;
- rispetto degli obblighi di trasparenza;
- pubblicazione secondo le scadenze;
- promozione di comportamenti improntati alla legalità.

L'Area Comunicazione si affianca alla Direzione così come **L'Area Tecnica**, in quanto rispondono direttamente a indirizzi strategici e operativi dell'Ateneo con il quale hanno un collegamento diretto.

In particolare **L'Area Comunicazione** è la voce e l'identità dell'Università che nasce con l'obiettivo di rendere coerenti e incisive le diverse attività di comunicazione, in coerenza tra di loro e con gli obiettivi dell'istituzione di riferimento, per rafforzare la credibilità, la presenza, la riconoscibilità, l'affidabilità e l'unicità dell'Università degli Studi di Teramo: in una parola la sua immagine.

L'area si compone dei seguenti uffici:

- **Ufficio Stampa**
 - Rassegna stampa e Sala stampa online.
 - Comunicati stampa e conferenze stampa.
 - Gestione mailing e media lists.
 - Campagne pubblicitarie e di comunicazione.
 - Pubblicità e grafica materiali di comunicazione.
 - Organizzazione e supporto convegni e cerimonie.
- **Radiofrequenza**
 - Produzione, regia e trasmissione programmi radiofonici.

- Supporto alle attività didattiche.
- **TV**
 - Riprese video di tutti gli eventi di Ateneo.
 - Riprese integrali e streaming didattici.
 - Assistenza a webinar, lezioni online ed eventi.
 - Supporto alle attività didattiche.
 - Produzioni video.
- **Eventi**
 - Gestione eventi.
 - Gestione Aula Magna e Sale lauree per eventi.
 - Supporto erogazione didattica sincrona.
 - Collaborazione con RadioFrequenza.
 - Organizzazione Merchandising brand identity Unite.

Nell'**Area Tecnica** confluiscono quattro servizi operativi:

Il **Servizio bar** opera su due sedi, una presso il polo didattico Silvio Spaventa e l'altra presso la sede del Dipartimento di Medicina Veterinaria a Piano D'Accio, offrendo un servizio diffuso che promana la sua azione direttamente a favore dell'Università e della comunità accademica.

Per una sua migliore gestione funzionalmente vengono individuate due sotto aree operative:

- organizzazione e gestione somministrazione alimenti;
- organizzazione e gestione del personale.

Il Servizio **Manutenzione** svolge una consolidata attività dedicata alla cura del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, fornendo una puntuale ed efficace manutenzione ordinaria di tutte le sedi, aule ed uffici, per pitture locali, sistemazione ambienti, facchinaggio e traslochi. Provvede alla partecipazione dell'allestimento degli ambienti per convegni, concorsi ed eventi in genere secondo apposita programmazione ed esigenze dell'Ateneo. Fornisce altresì un pronto intervento per attività di assistenza logistica imprevedibili o in caso di emergenze varie.

Al suo interno possiamo distinguere i seguenti servizi:

- Logistica;
- Servizi di campus;
- Attività produttive.

Il **Servizio Zebrafish** consiste nel supporto alla gestione dello "Stabilimento Utilizzatore e allevamento per la specie Zebrafish o pesce zebra (*Danio rerio*)" istituito dall'Ateneo in data 16/03/2016, presso la sede del Dipartimento di Medicina Veterinaria di Piano D'Accio.

Al suo interno possiamo distinguere i seguenti servizi:

- Animal care per la gestione quotidiana dell'allevamento e cura degli animali;
- Approvvigionamento di beni e servizi necessari al corretto funzionamento dello stabilimento.

Il **Servizio Trasporto Organi** include l'attività di recupero e trasporto di organi animali, operando quale servizio a supporto dei Corsi di Laurea triennale e magistrale e dei Dottorati di ricerca internazionali in Biotecnologie.

Il servizio si articola nelle seguenti prestazioni:

- Recupero e trasporto di organi animali con un medico veterinario.

L'**Area Governance e sostenibilità** svolge un ruolo centrale e strategico per tutta la Fondazione in quanto collegata a tutte le aree per la realizzazione delle attività ed impegnata a servizio costante della Governance e con tutti i responsabili di area.

Si compone dei seguenti uffici:

- **Gestione economico finanziaria**
 - gestione delle risorse economiche;
 - tenuta delle scritture contabili;
 - gestione del conto corrente e dei pagamenti;
 - supporto nella redazione del bilancio.
- **Amministrazione**
 - protocollo;
 - gestione della corrispondenza, redazione e archiviazione;
 - procedimenti amministrativi necessari al corretto funzionamento dell'ente;
 - supporto al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione Generale;
 - procedure di acquisto di beni e servizi necessari all'ente e alle attività delle aree.
- **Risorse umane**
 - corretta gestione dei contratti di lavoro;
 - elaborazione presenze e cedolini.
- **Controllo di gestione**
 - monitoraggio e analisi delle attività, delle componenti di spesa e dei risultati economici.

L'**Area Innovazione e Didattica** rappresenta un asset strategico per la Fondazione, in quanto presidia e sviluppa i processi di innovazione tecnologica a supporto delle attività didattiche e formative dell'Ateneo, includendo in modo rilevante anche le iniziative dedicate alla formazione degli insegnanti.

Attraverso l'integrazione tra competenze digitali, strategiche e operative, l'Area contribuisce al miglioramento continuo dell'esperienza di apprendimento, favorendo modelli didattici evoluti, accessibili e scalabili, nonché sostenendo l'organizzazione e l'erogazione di percorsi formativi specialistici.

L'Area si articola in tre uffici, illustrati come di seguito:

- E-Learning e Innovazione:
 - Gestione piattaforma e-learning di Ateneo (implementazione e costante miglioramento della piattaforma) e supporto a docenti e studenti;

- Supporto nello sviluppo dell'APP MyUniTE;
- Innovazione didattica attraverso strumenti come l'Intelligenza Artificiale;
- Gestione piattaforma e-learning della Fondazione, sito Fondazione, PIs UniTE e altri siti di Ateneo;
- Gestione sistemistica del server Linux della Fondazione per ospitalità siti web sopra menzionati.
- **Formazione insegnanti:**
 - Gestione Corso specializzazione Sostegno;
 - supporto alle preselezioni;
 - supporto attività organizzative, amministrative e didattiche fino agli esami conclusivi; continuità operativa tra chiusura di un ciclo e avvio del successivo;
 - Gestione percorsi abilitanti 60-30-36 CFU;
 - supporto alle iscrizioni;
 - supporto alle attività didattiche e amministrative connesse;
 - Assistenza tecnica.
- Assistenza tecnica alle strutture e alle aule multimediali di Ateneo

Il **Centro Linguistico "Lucilla Agostini"** è un centro di servizi linguistici che si occupa di fornire corsi di lingue straniere principalmente agli studenti e al personale dell'Università degli Studi di Teramo nonché corsi rivolti all'utenza esterna.

Si compone dei seguenti uffici:

- **Didattica**
 - corsi di lingue straniere;
 - traduzioni, interpretariato;
 - consulenza linguistica.
- **Servizi linguistici**
 - facilita la comunicazione interlinguistica e interculturale tra individui, imprese e istituzioni.
- **Organizzazione**
 - supporto al primo accesso e all'iscrizione;
 - supporto alla gestione amministrativa;
 - organizzazione calendari corsi;
 - supporto gestione contabile all'amministrazione.

L'area **Progettazione, Innovazione e Fundraising** rappresenta una novità e nasce con l'obiettivo di creare una struttura dinamica per intercettare risorse esterne, ampliando gli orizzonti di intervento della Fondazione.

Gli uffici saranno individuati in esito della costituzione e svolgeranno le seguenti attività

- Scouting bandi e gestione progetti;
- Partnership e ricerca fondi.

4.4 Strategia per il capitale umano e la performance

La riorganizzazione valorizza le risorse a disposizione attraverso una nuova impostazione orientata alla responsabilizzazione. Il passaggio a questo modello prevede l'assegnazione di obiettivi misurabili a ogni macro-area, incentivando la crescita professionale interna e garantendo che ogni centro di responsabilità contribuisca direttamente alla creazione di valore pubblico per l'Ateneo e il territorio.

L'implementazione di tale strategia poggia sulla convergenza tra benessere organizzativo e sviluppo delle competenze. La Fondazione intende superare la logica del mero adempimento mansionario per promuovere una cultura del risultato, dove la performance individuale è strettamente interconnessa agli obiettivi strategici dell'Ente.

Attraverso questa visione, il capitale umano smette di essere considerato un mero fattore di costo per diventare l'asset intangibile primario: una risorsa dinamica capace di adattarsi tempestivamente alle evoluzioni del contesto di riferimento e di generare un impatto tangibile sulla qualità dei servizi offerti alla comunità accademica e agli stakeholder territoriali.

4.5 Personale

In coerenza con il modello di responsabilizzazione descritto, la strategia per il capitale umano si articola attraverso un'integrazione funzionale tra le diverse tipologie di risorse impiegate. L'obiettivo è creare un ecosistema professionale ibrido, capace di coniugare la stabilità procedurale del personale interno con la flessibilità specialistica di collaboratori e dei consulenti esterni che alimenta una sinergia trasversale, fondamentale per presidiare ambiti ad elevata evoluzione.

La Fondazione riconosce che il valore pubblico non scaturisce da azioni isolate, ma dalla capacità di far convergere la stabilità procedurale e la memoria storica del personale dipendente con la flessibilità e l'alta specializzazione tecnica apportata da collaboratori e consulenti esterni.

Il modello di valutazione della performance riflette questa visione integrata, misurando il successo non sulla singola prestazione individuale, ma sulla capacità dei team multidisciplinari di tradurre gli obiettivi strategici in risultati tangibili per la comunità accademica e gli stakeholder di riferimento. Ne deriva una gestione del personale dinamica, dove la crescita professionale interna è alimentata dal confronto con le migliori pratiche del mercato, garantendo che ogni risorsa, indipendentemente dalla forma contrattuale, sia pienamente allineata alla *mission* dell'Ente e capace di generare un impatto misurabile sulla qualità e sull'efficacia dei servizi offerti.

Sezione 5

Monitoraggio e aggiornamento del PIAO

Il sistema di misurazione del Valore Pubblico della Fondazione non è un'architettura statica, ma un dispositivo di guida adattivo che garantisce la coerenza tra le risorse impiegate e l'impatto generato. Il processo di monitoraggio garantisce che gli obiettivi strategici della Fondazione siano coerenti con l'attività gestionale e permette di correggere eventuali scostamenti in itinere, con l'obiettivo di presidiare la capacità della Fondazione di generare risorse e servizi per l'Ateneo, garantendo al contempo la sostenibilità economica e la trasparenza gestionale.

Relativamente al monitoraggio, ciascun Responsabile di Area si occupa del raggiungimento degli obiettivi assegnati e della attuazione delle misure anti corruttive. Il Coordinamento complessivo è assegnato al Responsabile dell'Area Governance e Sostenibilità, che individua una specifica figura di supporto al fine.

5.1 Frequenza e modalità di monitoraggio

Il PIAO è soggetto a un monitoraggio formale con cadenza annuale. Questo processo non si limita alla mera rendicontazione dei risultati raggiunti (ex-post), ma funge da verifica di tenuta del modello gestionale della Fondazione, secondo il modello di seguito riportato:

- **Monitoraggio operativo (Trimestrale):** in questa fase di analisi del grado di raggiungimento dei KPI, si verifica il raggiungimento degli obiettivi definiti. Il monitoraggio viene effettuato dai responsabili di area, che verificano lo stato di avanzamento dei KPI definiti nelle singole schede relative al settore di riferimento.
- **Relazione sulla performance:** Entro il 31 marzo di ogni anno, la Fondazione redige un documento di sintesi che evidenzia i successi e le aree di miglioramento, garantendo piena trasparenza verso gli stakeholder e l'Ente fondatore.

I dati derivanti dal monitoraggio alimentano un processo di feedback continuo. Qualora si rilevino criticità nel raggiungimento dei target prefissati, la Fondazione attiva tempestivamente azioni correttive e interventi di ottimizzazione delle risorse.

5.2 Processo di aggiornamento

Il PIAO è un documento di programmazione a scorrimento con validità triennale, che richiede un aggiornamento con cadenza annuale, da perfezionarsi di norma entro il 31 gennaio.

Tale processo garantisce il costante allineamento tra gli obiettivi strategici dell'Ente e le risorse effettivamente disponibili.

L'aggiornamento del PIAO può configurarsi secondo due direttrici principali:

- **Aggiornamento in forma ordinaria:** consiste nella revisione annuale dei target, basata sull'analisi dei risultati conseguiti nell'esercizio precedente e sull'indirizzo strategico

approvato dall'Ente di riferimento, permettendo di ricalibrare gli obiettivi in un'ottica di miglioramento continuo delle performance.

- Aggiornamento in forma straordinaria: si rende necessario in presenza di eventi esogeni o endogeni di particolare rilievo, quali mutamenti significativi del quadro normativo di riferimento, modifiche strutturali allo Statuto della Fondazione o variazioni sostanziali nell'assetto di governance e nel modello organizzativo.

In quest'ottica, il monitoraggio costituisce l'elemento cardine dell'intero ciclo della performance. Le risultanze delle attività di controllo e verifica confluiscono organicamente nella Relazione sulla Performance, documento che certifica, a consuntivo, il grado di efficacia dell'azione amministrativa.

Questo processo di verifica costante persegue un duplice obiettivo:

1. Controllo interno: consente alla governance di intervenire tempestivamente con misure correttive in caso di scostamenti tra i risultati attesi e quelli raggiunti.
2. Accountability e Trasparenza: garantisce la tracciabilità delle decisioni e dei risultati, consolidando la funzione del PIAO quale strumento di trasparenza sostanziale sull'operato della Fondazione e sull'effettivo assolvimento degli obiettivi prefissati.

5.3 Approvazione

Il presente PIAO è approvato dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione Università degli Studi di Teramo nella seduta del 24/04/2026, punto 13 all'ordine del giorno.