

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE

2026 – 2028

EXECUTIVE SUMMARY



Sommario

1. Premessa e Quadro Normativo	3
2. Contesto Istituzionale e Analisi AS-IS.....	3
2.1 <i>Dati dimensionali chiave.....</i>	3
3. Visione, Missione e Sistema Valoriale.....	4
4. Valore Pubblico e Obiettivi Strategici	5
4.1 <i>Budget per obiettivi strategici 2026 (risorse proprie, al netto personale strutturato).....</i>	5
4.2 <i>Mappa degli obiettivi strategici.....</i>	6
5. Ciclo della Performance e Governance	7
6. Rischi Corruttivi, Trasparenza e Integrità	8
7. Organizzazione e Capitale Umano	8
7.1 <i>Struttura organizzativa.....</i>	9
7.2 <i>Lavoro agile</i>	9
7.3 <i>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale e Formazione</i>	9
8. Digitalizzazione e Semplificazione Amministrativa	10
9. PNRR e Sviluppo Infrastrutturale.....	10
10. Parità di Genere, SDGs e Bilancio di Genere	11
11. Sistema di Monitoraggio e Riesame.....	11

1. Premessa e Quadro Normativo

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026–2028 dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata è redatto ai sensi dell'art. 6, comma 6, del D.L. n. 80/2021, convertito dalla L. 6 agosto 2021, n. 113.

Il documento integra in un unico strumento programmatico i precedenti piani settoriali (performance, prevenzione della corruzione, trasparenza, fabbisogni di personale, lavoro agile), perseguendo una logica di semplificazione e coerenza sistemica degli indirizzi istituzionali.

Il presente documento costituisce l'Executive Summary del PIAO 2026–2028, predisposto con l'obiettivo di offrire una lettura sintetica e integrata dei contenuti principali del Piano, facilitando l'accesso alle informazioni essenziali per tutti i portatori di interesse istituzionali.

Il testo integrale del PIAO, corredato degli allegati tecnici, è disponibile sul portale Amministrazione Trasparente dell'Ateneo.

Il PIAO funge da raccordo strategico-operativo tra i cicli di pianificazione prescritti dalla normativa vigente – in particolare il D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017 – e il modello di Assicurazione della Qualità AVA 3, declinato dal D.M. 1154/2021 e allineato alle risultanze dell'accreditamento periodico ANVUR 2018, della riorganizzazione dell'amministrazione, delle osservazioni del Nucleo di Valutazione (NdV).

Il Piano si configura altresì come strumento funzionale all'attuazione degli interventi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), garantendo la coerenza tra gli obiettivi di Ateneo e le sei Missioni di investimento nazionale.

Perimetro di integrazione normativa

D.L. 80/2021 – L. 113/2021 (PIAO) | D.Lgs. 150/2009 – D.Lgs. 74/2017 (Performance) | D.M. 1154/2021 – AVA 3 (AQ) | DM 773/2024 – PRO3 (Programmazione Triennale) | Agenda ONU 2030 – SDGs | PNRR 2021-2026

2. Contesto Istituzionale e Analisi AS-IS

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata è un ateneo statale generalista, con sede nel quadrante sud-est della città di Roma, riconosciuta tra le eccellenze italiane nella ricerca e nella didattica.

Il campus, esteso su un'area di proprietà dell'ente, ospita oltre 40.000 persone al giorno, includendo il Policlinico Tor Vergata, il CNR, l'ASI, il Laboratorio Nicola Cabibbo e numerose istituzioni di ricerca nazionali e internazionali (ENEA, ESA-ESRIN, INFN, INAF).

2.1 Dati dimensionali chiave

Dimensione	Dato / Valore	Riferimento
Studenti (costo standard)	27.780	A.A. 2024/25 – MUR

Corsi di dottorato di ricerca	37 (41° ciclo)	2 Facoltà e 4 Macroaree
Dottorati con accordi internazionali	51%	Titoli congiunti, cotutele, co-op.
FFO – Finanziamento Ordinario 2025	~151 M€	Recupero ai livelli 2014 nel 2025
Contribuzione studentesca	< 40 M€	Domanda anelastica al prezzo
No Tax Area (rimborso MUR 2025)	7 M€	Compensazione parziale riduzione tasse
Studenti Erasmus+ Outgoing (2024)	675 (+2,4%)	Trend crescente nel triennio 2022-24

3. Visione, Missione e Sistema Valoriale

VISIONE

- ⇒ Completare e valorizzare le strutture per rispondere alle esigenze di crescita quantitativa e qualitativa del corpo docente e del personale.
- ⇒ Essere attori di innovazione nei processi di comunicazione, insegnamento, socializzazione e sviluppo sostenibile.
- ⇒ Revisionare la pianificazione strategica tenendo conto dei cambiamenti di contesto e delle opportunità emergenti.
- ⇒ Promuovere nuove azioni che vadano a integrare le già numerose iniziative di sviluppo sostenibile avviate dall'Ateneo.

MISSIONE

- ⇒ Promuovere l'eccellenza in didattica, ricerca e innovazione, garantendo un ambiente formativo inclusivo e dinamico.
- ⇒ Coltivare relazioni internazionali e rafforzare il legame con il territorio tramite trasferimento tecnologico e collaborazione con le imprese.
- ⇒ Sostenere lo sviluppo sostenibile con attenzione a responsabilità sociale, inclusione e valorizzazione territoriale.
- ⇒ Formare cittadini e professionisti consapevoli, responsabili e capaci di affrontare le sfide globali con spirito critico e innovativo.
- ⇒ Favorire la collaborazione interdisciplinare tra docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo per la creazione di conoscenza condivisa.
- ⇒ Rafforzare il legame con il territorio, attraverso il trasferimento tecnologico, la collaborazione con le imprese e il sostegno all'occupabilità.

Il sistema valoriale dell'Ateneo è strutturato intorno al framework degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda ONU 2030, con particolare riferimento all'Obiettivo 4 (Istruzione di qualità).

Tor Vergata aderisce alla rete CRUI delle università sostenibili ed è co-fondatrice dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS).

Il principio di sostenibilità viene declinato come capacità di orientare l'azione istituzionale alle esigenze del contesto interno/esterno e degli stakeholder, integrando la dimensione economica, sociale e ambientale.

4. Valore Pubblico e Obiettivi Strategici

Il PIAO adotta il framework della "Public Value Governance" come architettura di governo della performance, declinato attraverso la BSC (Balanced Scorecard – Scheda di Valutazione Bilanciata) Valore Pubblico e la "Piramide del Valore Pubblico". Tale modello articola la creazione di valore su quattro livelli gerarchici:

- Valore Istituzionale (impatti e outcome),
- Valore Organizzativo (efficacia ed efficienza dei servizi),
- Valore di Processo (gestione e ottimizzazione dei processi interni),
- Valore Individuale (performance di dirigenti e dipendenti).

Lo strumento GZOOM consente l'elaborazione e la visualizzazione della Balanced Scorecard d'Ateneo.

Gli obiettivi strategici sono organizzati in cinque aree di intervento, ciascuna con propri obiettivi specifici, indicatori misurabili e target triennali. Il raccordo con la programmazione finanziaria avviene attraverso l'allineamento del ciclo di budget (preventivo annuale e triennale) con il ciclo della performance, con lettura dei costi per obiettivo strategico e allocazione delle risorse per schede di budget.

4.1 Budget per obiettivi strategici 2026 (risorse proprie, al netto personale strutturato)

Area Strategica	Budget Economico 2026 (€)	Budget Investimenti 2026 (€)
Ricerca	8.127.218	12.500
Didattica	10.657.295	22.701.620
Terza Missione	2.038.255	201.000
Servizi agli Utenti	34.742.928	17.414.774
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	2.922.887	200.000
TOTALE	58.488.583	40.529.894

4.2 Mappa degli obiettivi strategici

AREA RICERCA – Obiettivi R.1 - R.2

- R.1 – Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata: monitoraggio personale inattivo (target: < 196 unità), incremento pubblicazioni internazionali (target: >4.938 pub.), miglioramento qualità citazionale (impact medio target: >2,17), aumento progetti di ricerca internazionali finanziati (target: 30,58), incremento proventi da bandi competitivi (target: >18,1 M€), potenziamento attrattività dottorato, rafforzamento Grant Office e Fundraising Office.
- R.2 – Internazionalizzare la ricerca: incremento mobilità internazionale dottorandi (% con soggiorno estero $\geq$ 6 mesi, target: >7,38%), aumento iscritti al dottorato con titolo straniero (target: >67,32 unità), potenziamento accordi cotutela e titoli congiunti.

AREA DIDATTICA – Obiettivi D.1 - D.2 – D.3

- D.1 – Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa: potenziare iniziative per migliorare l'accoglienza agli studenti (target: >56), provenienza iscritti LM (target >57,63), aumentare gli sbocchi occupazionali (target medio >88%).
- D.2 – Favorire i processi di apprendimento: migliorare il numero di CFU conseguiti al I anno (target >48,35), aumentare la percentuale di studenti che proseguono con 2/3 dei CFU previsti al I anno (target >39,02%), potenziare le attività di tutorato a supporto degli studenti (target >266).
- D.3 – Internazionalizzare la didattica: potenziamento corsi a doppio titolo e a ciclo unico (target >953), incrementare gli accordi interuniversitari internazionali per attività didattica (target >311), aumentare gli studenti partecipanti al programma Erasmus+ (target INCOMING >775 – OUTGOING >909).

AREA TERZA MISSIONE – Obiettivi T.1 – T.2

- T.1 – Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione: aumentare i progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti (target >46), incrementare i laboratori congiunti a supporto delle imprese (target >9), potenziare metodologie e strumenti a supporto della terza missione (target >10).
- T.2 – Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale: sviluppo brevetti e spin-off (target BREVETTI >39 / SPIN-OFF >28), sviluppare e potenziare metodologie e strumenti a supporto dello sviluppo di start-up e spin-off (target >6).

AREA SERVIZI AGLI UTENTI – Obiettivo S.1

- S.1 – Migliorare i servizi agli utenti: potenziamento servizi per studenti con disabilità e DSA (target >9), copertura Wi-Fi aule (target 100%), garantire la sostenibilità del

diritto allo studio (target >11.220), incrementare gli stage per gli studenti (target >1.360).

AREA ORGANIZZAZIONE – Obiettivi O.1 - O.2 - O.3

- O.1 – Migliorare l'efficienza delle spese: razionalizzazione spese correnti, monitoraggio IP (Indicatore di spesa del Personale, target <69,09%), IDEB (Indicatore di Indebitamento, target <6,64%) e ISEF (Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria, target >1,15%), riduzione tempo medio pagamenti (target 7,29 giorni).
- O.2 – Servizi ai dipendenti e welfare aziendale: smart working – aumento personale in lavoro agile (target >77,54%), incremento copertura formativa del personale (target 100%), potenziare la mobilità internazionale TAB (target >16%).
- O.3 – Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità: sistema RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) integrato, formazione dirigenti e responsabili di Unità Organizzativa (UO) (target >3).

5. Ciclo della Performance e Governance

Il ciclo della performance adotta il modello PDCA (Plan-Do-Check-Act) integrato nella pianificazione strategica 2026–2028. La struttura è organizzata su tre livelli: obiettivi strategici triennali, obiettivi operativi annuali e obiettivi individuali di dirigenti e personale TAB (Tecnico Amministrativo e Bibliotecario).

Livello	Soggetti Responsabili	Orizzonte temporale
Obiettivi Strategici	CdA, Rettore, Senato Accademico	Triennale (2026-2028)
Obiettivi Operativi	Direzione Generale; Dirigenti di Area (Dirigenti responsabili delle Aree Amministrative, ai sensi dell'organigramma vigente)	Annuale
Obiettivi Individuali	Dirigenti, Responsabili di UO, Personale TAB	Annuale
Monitoraggio intermedio	Nucleo di Valutazione (NdV) – valida la Relazione della Performance (risultati anno precedente e monitoraggio anno in corso) e monitora il ciclo della performance. RPCT – coordina le attività di	Semestrale

	prevenzione della corruzione e trasparenza.	
Rendicontazione (Relazione sulla Performance, 30 giugno)	CdA (approva), Nucleo di Valutazione (valida)	Annuale

La valutazione della performance individuale è articolata su schede comportamentali e di risultato differenziate per categoria (dirigenti, categoria EP, categorie B-D), con un sistema a punteggio che tiene conto del raggiungimento degli obiettivi assegnati, delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi.

I punteggi alimentano direttamente il sistema incentivante e le progressioni economiche orizzontali.

La classificazione degli indicatori della BSC (Balanced Scorecard) d'Ateneo prevede quattro tipologie: Stato delle risorse (umane, economico-finanziarie, tangibili, intangibili), Efficienza (economica, produttiva), Efficacia (quantitativa, qualitativa) e Impatto (sociale, economico, ambientale).

6. Rischi Corruttivi, Trasparenza e Integrità

La sezione anticorruzione del PIAO integra il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) secondo il framework metodologico della L. 190/2012 e delle Linee Guida ANAC.

La struttura di governance è presidiata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), coadiuvata dai Referenti per la mappatura dei processi a rischio nominati presso ciascun Dipartimento e Centro autonomo di spesa.

Il processo di valutazione del rischio si articola in: identificazione del contesto (analisi del contesto interno ed esterno), mappatura dei processi a rischio, valutazione probabilità/impatto per processo, definizione e implementazione delle misure di trattamento (misure generali e specifiche), monitoraggio e riesame periodico con aggiornamento annuale.

Le misure di prevenzione coprono tutti gli ambiti istituzionali: reclutamento docente, procedure di gara, gestione dei fondi di ricerca, didattica, third party management.

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità garantisce la pubblicazione sistematica sul portale "Amministrazione Trasparente" dei dati previsti dal D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.

L'indicatore O.3.02 monitora il numero di dirigenti e responsabili di UO che partecipano alle iniziative formative promosse dal RPCT, con target di copertura crescente nel triennio.

7. Organizzazione e Capitale Umano

7.1 Struttura organizzativa

La governance di Ateneo è esercitata dal Consiglio di Amministrazione (CdA), dal Senato Accademico e dal Rettore.

Il Direttore Generale fa parte della governance e ne è parte integrante per la gestione strategica e amministrativa.

La struttura è organizzata in Direzioni (I–VII), Aree Amministrative e strutture accademiche (Dipartimenti, Facoltà, Macroaree e Centri di Ricerca).

Il Nucleo di Valutazione (NdV) è organo indipendente di governo che valida la Relazione della Performance e monitora il ciclo della performance. Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è organo di supporto per l'Assicurazione della Qualità (AQ), con funzioni distinte e complementari rispetto al NdV.

Il presente PIAO è redatto dalla Direzione V – Ufficio Pianificazione Strategica Integrata, sotto la guida della Direttrice Generale, ed è il risultato di un percorso di programmazione condiviso e trasversale, che coinvolge in modo attivo le strutture amministrative e la governance.

L'attività di elaborazione vede la collaborazione tra le diverse aree manageriali e funzionali, promuovendo un dialogo costante orientato all'allineamento delle priorità, alla razionalizzazione delle risorse e alla definizione di azioni sostenibili nel medio-lungo periodo.

7.2 Lavoro agile

Il Piano del Lavoro Agile è conforme alle disposizioni del D.Lgs. 165/2001, art. 14, e della normativa emergenziale e post-emergenziale.

La regolamentazione interna definisce i criteri di accesso, la sottoscrizione degli accordi individuali, le tutele per i lavoratori fragili e il sistema di monitoraggio dell'utilizzo.

L'indicatore O.2.01 misura la percentuale del personale in servizio che usufruisce di lavoro agile nell'anno solare, con target di incremento progressivo nel triennio.

7.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale e Formazione

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) è elaborato in coerenza con le dotazioni organiche, i vincoli di bilancio (indicatori IP, IDEB, ISEF) e le esigenze strategiche dell'Ateneo. Per il triennio 2026–2028 è confermato lo stanziamento annuale di 6 punti organico destinati prioritariamente al potenziamento del personale TAB, in risposta al forte turnover registrato negli ultimi anni.

Il Piano della Formazione è orientato allo sviluppo delle competenze strategiche (digitali, linguistiche, di processo, AQ e controllo di gestione).

Gli obiettivi O.2.02 e O.2.03 misurano rispettivamente la percentuale di personale che segue almeno un'attività formativa nell'anno e il numero medio di ore di formazione erogate per dipendente. Il budget destinato alla formazione ammonta a 140.000€ (2026), oltre ad altre risorse stanziare per anticorruzione e la Staff Mobility internazionale.

8. Digitalizzazione e Semplificazione Amministrativa

La trasformazione digitale è identificata come leva strutturale per il recupero di efficienza operativa e la riduzione dei costi amministrativi.

La governance della trasformazione digitale è presidiata dal Delegato del Rettore all'Innovazione Digitale.

I principali cantieri attivi nel triennio 2026–2028, anche in continuità e sviluppo rispetto alle attività avviate nel ciclo precedente (2025-2027), sono:

- **TC-Sign (Libro Firma Digitale – Direzione V):** soluzione sviluppata internamente per la dematerializzazione completa del flusso documentale. Rispetto alla fase 2025, l'estensione a tutte le strutture di Ateneo è stata completata. Il sistema abilita la conformità piena al CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale) e alle Linee Guida AGID.
- **Progetto Anagrafica UNICA:** armonizzazione delle banche dati di personale, corsi di laurea e schede insegnamento. Fonte dati ufficiale: GOMP. Obiettivi: eliminare duplicazioni, alimentare i siti web delle strutture via plugin/webservices, integrare Catalogo Corsi e Gestione Aule e Orari.
- **Protocollo Digitale Titulus:** già operativo per la trasmissione digitale dei documenti; integrazione con TC-Sign per la creazione digitale nativa dei fascicoli.
- **Reingegnerizzazione Organi Collegiali:** dematerializzazione completa delle procedure di gestione degli organi accademici.
- **Dematerializzazione valutazioni docenti:** digitalizzazione delle procedure per gli scatti biennali.
- **Accessibilità digitale:** programma pluriennale AGID per la conformità di siti web istituzionali, app e intranet. Coordinamento tra RTD (Responsabile Transizione Digitale), Area Biblioteche e Area del Personale.

9. PNRR e Sviluppo Infrastrutturale

L'Ateneo è coinvolto in modo significativo nell'ecosistema PNRR, con interventi che coprono le Missioni 1 (Digitalizzazione e Innovazione), 2 (Rivoluzione Verde), 4 (Istruzione e Ricerca) e 5 (Inclusione e Coesione).

Il PIAO garantisce la coerenza tra gli obiettivi di Ateneo e le azioni PNRR, supportando la rendicontazione e il monitoraggio degli investimenti.

Sul piano infrastrutturale, il Piano di Sviluppo Edilizio in corso prevede: la costruzione del Polo Didattico di Giurisprudenza, il Polo Didattico di Medicina presso il PTV e il Centro Sportivo Polivalente (completamento atteso 2026–2027). Sono in corso anche interventi di infrastruttura di rete per 150.000€ (2026), a supporto della copertura Wi-Fi e della continuità operativa dei sistemi informativi d'Ateneo.

Il potenziamento dell'Auditorium "Ennio Morricone" e l'allestimento dei nuovi studi multimediali (Tor Vergata Studios – Multimedia Lab), finanziati con fondi DM n. 737/2021, completano il quadro delle infrastrutture di ricerca condivise tra le Macroaree, in linea con la vocazione multidisciplinare e la promozione della terza missione.

10. Parità di Genere, SDGs e Bilancio di Genere

A partire dal 2020, l'Ateneo ha introdotto il Bilancio di Genere come strumento di programmazione e rendicontazione integrato nel ciclo di bilancio.

Il Gender Budgeting riclassifica i costi del Bilancio Unico in tre categorie: costi non connessi al genere, costi sensibili al genere, costi direttamente mirati alla riduzione delle disparità. Il budget 2026 complessivo allocato per azioni di equità di genere e pari opportunità è pari a circa 412.000€ (risorse proprie).

Le principali iniziative di parità di genere nel triennio includono: premi di laurea "Giulia Cecchettin" (18.000€/anno), premi di dottorato "Rosalind Franklin" (4.000€/anno), sportello FIRST POINT, progetto Stork Parking Places, orientamento alle STEM, ampliamento biblioteca equi-libri, incarico di ricerca per studi di genere, realizzazione bagni gender-neutral nelle Macroaree.

L'integrazione degli SDGs nel Bilancio Preventivo (attiva dal 2025) associa ogni voce di costo all'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile di riferimento, con priorità agli SDG 4 (Istruzione di qualità), SDG 12 (Consumo e produzione responsabile) e SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica).

11. Sistema di Monitoraggio e Riesame

Il sistema di monitoraggio del PIAO prevede cicli strutturati di verifica a livello strategico e operativo.

Il monitoraggio degli indicatori della BSC (Balanced Scorecard) d'Ateneo è effettuato tramite la piattaforma GZOOM.

I dati di performance 2024 sono disponibili; i dati 2025 saranno resi disponibili entro il 30 giugno 2026 per la predisposizione della Relazione sulla Performance.

Il Riesame del Sistema di Governo (Allegato tecnico n°1 al PIAO) costituisce il documento di formalizzazione organica delle attività di revisione critica dell'assetto istituzionale, organizzativo e dei processi di governance, condotto in risposta alle risultanze della visita di accreditamento periodico ANVUR 2018, della riorganizzazione dell'amministrazione e delle osservazioni del Nucleo di Valutazione (NdV).

L'indagine di clima organizzativo, avviata a fine 2025, produrrà dati di input per il prossimo ciclo di Riesame del Sistema di Governo e AQ, con risultati attesi per il 2026.

Il sistema COAN (Contabilità Analitica) e il Manuale del Controllo di Gestione – attualmente in fase di completamento – saranno portati a pieno regime entro 2026-2027, con integrazione stabile nel ciclo della performance e nella pianificazione triennale.