

BREVI CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SUL PIAO 2026-2028

Il Nucleo di Valutazione (NdV), nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla normativa vigente in materia di performance, assicurazione della qualità e controllo strategico, ha esaminato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028 dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, approvato dal Consiglio di Amministrazione (27 Gennaio 2026) e corredato dal relativo Allegato Tecnico, disponibile sul sito dell'Ateneo al seguente indirizzo: https://web.uniroma2.it/it/contenuto/piano_integrato.

L'analisi è stata condotta tenendo conto del quadro normativo di riferimento, costituito in particolare dal d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica sul PIAO, dal D.M. n. 1154/2021 e dalle Linee guida ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (AVA 3).

Il documento, che si compone di pp.194 ed è accompagnato da un Allegato Tecnico di pp.179, tiene conto dei risultati del Riesame del Sistema di Governo e si iscrive nel quadro normativo del ciclo della performance (D.Lgs 150/2009, D.Lgs 74/2017) e del modello AVA3 (D.M. 1154/2021) (cfr. PIAO 2026-2028, p. 7).

Al fine di agevolare la condivisione dei punti chiave del documento, soprattutto nei confronti di platee meno esperte di lettori, in precedenti esercizi (e.g., PIAO 2024-2026) è stata pubblicata una versione più sintetica e discorsiva del documento (e dei relativi allegati), nella forma di *Executive Summary*. Il NdV raccomanda all'Ateneo di ripristinare tale prassi anche per il PIAO 2026–2028, rendendo disponibile un *Executive Summary* accessibile e divulgativo contestualmente alla pubblicazione del documento integrale sul sito istituzionale.

La struttura del documento (e dei relativi allegati) rispecchia la normativa vigente, precedentemente richiamata, e prevede la seguente articolazione di sintesi:

1. PIAO:

- Visione e Missione → identità strategica dell'Ateneo (p. 8)
- Integrazione PDCA e AVA3 → cuore del sistema AQ-performance (pp. 17–20)
- Obiettivi strategici → raccordo con PRO3, PNRR e performance (pp. 27–37)
- Valore pubblico → impatti attesi su studenti, territorio e servizi (p. 53)

2. Allegati Tecnici:

- Riesame del Sistema di Governo → governance, riorganizzazione e risposta ad ANVUR/NdV (Allegati Tecnici, pp. 6–30)
- Nota metodologica indicatori → criteri di calcolo di KPI, baseline e target (Allegati Tecnici, pp. 49–56)
- SAI – Schede Anagrafiche Indicatori → struttura tecnica del monitoraggio (Allegati Tecnici, da pp. 57 e ss.)

- Piano Triennale Fabbisogni Personale → sostenibilità e programmazione risorse umane (Allegati Tecnici, da pag. 162 e ss.)

Con riferimento all'**analisi dei dati**, di seguito sono riportati i principali riferimenti documentali relativi ai confronti e alle analisi comparative presenti nel PIAO 2026–2028 e nei relativi Allegati Tecnici.

1. **Serie storiche.** La costruzione del sistema di indicatori si basa su una serie storica triennale (2022–2024), dalla quale sono estratte la baseline e l'andamento atteso. Riferimento: Allegati Tecnici – Nota metodologica, Art. 4.1 (p. 50).
2. **Confronto baseline – target.** Sono previsti confronti tra baseline effettiva e target 2026. Riferimento: Allegati Tecnici – Art. 5 “Calcolo delle variazioni percentuali e determinazione dei target 2026” (pp. 52–55).
3. **Analisi degli scostamenti.** Il documento prevede controlli di coerenza e realistica degli scostamenti tra baseline e target. Riferimento: Allegati Tecnici – Art. 8.1 “Audit interno di metodologia” (p. 55).
4. **Monitoraggio periodico e confronti intermedi.** Le Schede Anagrafiche Indicatori (SAI) prevedono monitoraggi intermedi e finali con frequenza semestrale o annuale (e.g. Indicatore D.3.02.4 – rilevazioni al 30 giugno e 31 dicembre). Riferimento: Allegati Tecnici – SAI (p. 122).
5. **Confronti con indicatori ANVUR e PRO3.** Gli indicatori vengono confrontati e costruiti in coerenza con gli indicatori AVA3, PRO3 e con benchmark nazionali. Riferimenti: Allegati Tecnici – Art. 3 e Art. 8.2 (pp. 49–55).
6. **Confronti con dati nazionali e media di Ateneo.** Nel processo di monitoraggio è prevista l'elaborazione dei dati mediante confronto con la media di Ateneo e con dati nazionali, quando disponibili. Riferimento: Allegati Tecnici – Monitoraggio indicatori (p. 23).
7. **Confronto con risultati degli anni precedenti.** L'analisi del contesto interno prevede il confronto tra risultati raggiunti/non raggiunti e risultati ottenuti negli anni precedenti. Riferimento: Allegati Tecnici – Nota metodologica, Art. 4.1 (p. 50).
8. **Confronti economico-finanziari.** Nel Piano dei Fabbisogni del Personale sono presenti confronti tra costi storici 2022–2024 e previsioni economiche 2026. Riferimento: Allegati Tecnici – Analisi dei costi del personale (p. 172). Analoga impostazione viene seguita nei confronti dell'analisi del FFO. Il documento, infatti, riporta confronti tra annualità successive del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Riferimento: Allegati Tecnici – Piano di implementazione 2026–2028 (p. 178).

In relazione al sistema di indicatori, il **NdV** rileva che la Tabella 3 (pp. 76–79) riporta serie storiche triennali 2022–2024 complete per la quasi totalità degli indicatori, con percentuali di miglioramento attese differenziate e coerenti con l'andamento storico. Il **NdV** chiede tuttavia che venga chiarito lo stato di attuazione dell'“Audit interno di metodologia” previsto dall'Art. 8.1 degli Allegati Tecnici (p. 55): se si tratta di un dispositivo già operativo, occorre darne evidenza nel prossimo ciclo di monitoraggio; se ancora in fase di predisposizione, va indicata la tempistica di attivazione.

I risultati del **Riesame del Sistema di Governo** (allegato tecnico n°1) sono evidenziati nella tabella di riepilogo presente nel PIAO 2026–2028, (pp.7 e ss.), articolata in quattro colonne: 1) Ambiti di

interventi emersi dal Riesame, 2) Azioni intraprese/da intraprendere, 3) Stato e 4) Tempistica. Il **NdV** segnala due elementi che richiedono attenzione. In primo luogo, la tabella del Riesame riporta l'azione "Rafforzamento AQ/Governance e Monitoraggio Condiviso" con stato "Da avviare 2026": il **NdV** invita l'Ateneo a fornire evidenza concreta dell'avvio di questa azione nella prossima relazione di monitoraggio, trattandosi di un presidio prioritario per l'integrazione tra ciclo della performance e sistema AQ. In secondo luogo, il paragrafo 2.1.3 del PIAO (p. 33) richiama il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2025–2027" e ne cita l'approvazione "nella seduta del 28 gennaio 2025"; tale riferimento appare non aggiornato al ciclo 2026–2028 e sembra costituire un'incoerenza interna. Nel caso il riferimento temporale sia giusto il **NdV** invita l'Ateneo a chiarire meglio il testo anche in relazione alla tabella che ne consegue.

Con riferimento alla sezione dedicata al Valore Pubblico, il **NdV** valuta positivamente l'impostazione adottata dall'Ateneo, che individua come destinatari dell'azione amministrativa non soltanto la comunità accademica ma anche gli studenti, il territorio, il sistema produttivo e più in generale la collettività di riferimento. Il documento evidenzia infatti una crescente attenzione alla misurazione degli effetti generati dalle attività istituzionali dell'Ateneo. Si ritiene tuttavia opportuno proseguire il percorso di affinamento metodologico finalizzato a distinguere con maggiore chiarezza gli indicatori di attività e di output dagli indicatori di impatto effettivamente riconducibili alla produzione di valore pubblico. In questa prospettiva il **NdV** invita l'Ateneo a sviluppare progressivamente strumenti di misurazione sempre più orientati agli effetti prodotti sulle diverse categorie di stakeholder e sulla società nel suo complesso. In una logica di *Best Practice*, si potrebbe pervenire ad una quantificazione unitaria del **Valore Pubblico** (cfr. PIAO 2026–2028, (pp.30 e ss.), nel caso in cui gli indicatori fossero trasformati in variazioni percentuali standardizzate rispetto a una baseline individuata: in questo caso si potrebbe parlare di "Indice sintetico unitario del Valore Pubblico" generato dall'Ateneo. Il **NdV** qualifica questa proposta come uno spunto tecnico da approfondire nel corso del ciclo 2026–2028. A titolo orientativo, un possibile percorso operativo prevede: (i) la selezione di un sottoinsieme rappresentativo di indicatori per ciascuna dimensione della Piramide del Valore Pubblico (istituzionale, organizzativa, individuale); (ii) la loro standardizzazione rispetto alla baseline triennale 2022–2024; (iii) l'aggregazione mediante un sistema di pesi coerente con le priorità strategiche del PRO3. Il **NdV** invita l'Ateneo a valutare la fattibilità di questo approccio in coerenza con la metodologia consolidata per la costruzione di indicatori compositi (cfr. OCSE/JRC, Handbook on Constructing Composite Indicators, 2008).

Sotto il profilo generale, il documento presenta una struttura organica e metodologicamente evoluta, caratterizzata da una significativa integrazione tra pianificazione strategica, sistema di assicurazione della qualità, programmazione delle risorse e ciclo della performance. Particolarmente apprezzabile risulta il collegamento tra il PIAO e il Riesame del Sistema di Governo, che costituisce uno degli elementi più innovativi dell'impianto complessivo e rappresenta un significativo avanzamento nella maturazione del sistema di governo e di assicurazione della qualità dell'Ateneo. Il **NdV** rileva come il documento evidenzi una chiara volontà di superare la tradizionale separazione tra pianificazione strategica, qualità e performance, perseguendo una logica di integrazione coerente con i principi sottesi al modello AVA 3 e ai più recenti orientamenti nazionali in materia di governance universitaria.

Con riferimento al rapporto tra pianificazione strategica, performance e assicurazione della qualità, il **NdV** osserva che il PIAO individua un quadro complessivamente coerente di obiettivi strategici, organizzativi e operativi, raccordati con il Piano Strategico di Ateneo, con la programmazione ministeriale PRO3 e con gli obiettivi derivanti dall'attuazione del PNRR. Tale impostazione appare coerente con la logica del miglioramento continuo e con l'esigenza di garantire l'allineamento tra le diverse dimensioni della governance universitaria. Permane tuttavia l'esigenza di verificare, nel corso dell'attuazione del Piano, l'effettiva tracciabilità tra obiettivi strategici, azioni operative, responsabilità organizzative e risultati conseguiti, al fine di assicurare che la catena della performance risulti pienamente verificabile e misurabile.

Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi del sistema degli indicatori. Il **NdV** prende atto della presenza di una dettagliata Nota metodologica e di un sistema articolato di Schede Anagrafiche Indicatori, che definiscono per ciascun indicatore finalità, metodologia di calcolo, fonti informative, baseline e target. Tale impostazione rappresenta un elemento di particolare robustezza del Piano. Si suggerisce tuttavia di proseguire l'attività di verifica della qualità degli indicatori, con particolare riferimento alla misurabilità, alla disponibilità delle fonti, alla stabilità delle serie storiche e alla controllabilità dei risultati da parte delle strutture responsabili. Analogamente, appare opportuno rafforzare progressivamente il peso degli indicatori di outcome e di impatto rispetto agli indicatori prevalentemente quantitativi o procedurali.

Per quanto riguarda il sistema di monitoraggio, il **NdV** valuta positivamente la previsione di verifiche periodiche e di momenti strutturati di controllo degli scostamenti tra risultati attesi e risultati conseguiti. L'introduzione di monitoraggi intermedi costituisce un elemento coerente con la logica del ciclo PDCA e con i principi del miglioramento continuo. Sarà tuttavia importante verificare, nella fase attuativa, la capacità del sistema di monitoraggio di generare tempestive azioni correttive e di alimentare concretamente i processi decisionali. Il monitoraggio dovrà pertanto assumere una funzione non meramente ricognitiva ma effettivamente orientata al governo delle attività e alla revisione delle strategie.

Il **NdV** ha inoltre esaminato il collegamento tra programmazione degli obiettivi e sostenibilità delle risorse. Sotto questo profilo, il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale e le analisi economico-finanziarie contenute negli allegati tecnici consentono di apprezzare lo sforzo compiuto dall'Ateneo per assicurare coerenza tra programmazione strategica e disponibilità di risorse umane e finanziarie. Il **NdV** ritiene particolarmente importante che tale collegamento venga ulteriormente consolidato, verificando nel tempo la sostenibilità degli obiettivi programmati e l'adequazione delle strutture organizzative chiamate a realizzarli. Particolare attenzione dovrà essere posta all'equilibrio tra crescita delle attività istituzionali, capacità amministrativa e disponibilità di personale tecnico-amministrativo.

Per quanto concerne la gestione dei rischi, il **NdV** prende atto dell'integrazione operata dal PIAO tra pianificazione della performance, trasparenza, prevenzione della corruzione e controllo organizzativo. Tale approccio risulta coerente con la finalità unitaria del PIAO e con le indicazioni del legislatore. Si ritiene tuttavia opportuno proseguire nel rafforzamento dell'approccio integrato alla

gestione dei rischi, sviluppando una sempre maggiore correlazione tra analisi dei rischi, definizione degli obiettivi, allocazione delle risorse e monitoraggio dei risultati.

Particolarmente significativo appare il collegamento tra il PIAO e il Riesame del Sistema di Governo. Il **NdV** considera tale scelta una buona pratica di rilevante interesse, in quanto consente di applicare i principi del riesame e del miglioramento continuo non soltanto alle attività didattiche e di ricerca, ma anche ai processi di governance e organizzazione dell'Ateneo. L'inserimento nel PIAO delle risultanze del Riesame e delle conseguenti azioni di miglioramento costituisce infatti un esempio concreto di integrazione tra assicurazione della qualità e pianificazione strategica.

Alla luce delle considerazioni svolte, il **NdV** ritiene che il PIAO 2026-2028 presenti un elevato livello di maturità metodologica e una significativa evoluzione rispetto ai precedenti esercizi di programmazione. Il documento evidenzia un'impostazione coerente con il quadro normativo vigente e con i principi dell'accreditamento periodico AVA 3, offrendo un quadro articolato degli obiettivi strategici, dei sistemi di monitoraggio e degli strumenti di governo.

Permangono margini di ulteriore miglioramento, in particolare con riferimento alla misurazione del Valore Pubblico, al rafforzamento degli indicatori di impatto, alla piena integrazione tra monitoraggio e processi decisionali e alla verifica sistematica degli effetti delle azioni intraprese.

In sintesi, il **NdV** riconosce come punti di forza del PIAO 2026-2028:

- i. l'integrazione organica tra ciclo PDCA e sistema AVA3;
- ii. la presenza di una tabella di riepilogo del Riesame del Sistema di Governo con indicazione dello stato di avanzamento delle azioni;
- iii. il raccordo sistematico con gli indicatori PRO3 e PNRR;
- iv. la presenza di un Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale corredato di analisi dei costi storici.

Al contempo, il **NdV** individua i seguenti ambiti prioritari di miglioramento, sui quali invita l'Ateneo a dare riscontro nella relazione di monitoraggio di metà periodo e nella predisposizione del PIAO 2027-2029:

- i. completamento e messa a regime del sistema di contabilità analitica (COAN) e del Manuale del Controllo di Gestione, previsti entro il 2026-2027 dalla tabella del Riesame;
- ii. avvio dell'azione di Rafforzamento AQ/Governance e Monitoraggio Condiviso, classificata come "Da avviare 2026";
- iii. produzione di un *Executive Summary* del PIAO accessibile agli stakeholder non specialisti.

Prof.ssa Grazia Graziani

Coordinatrice del Nucleo di Valutazione

