Piano per il miglioramento del benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo 2023 - 2024

Sommario

1. PREMESSE 2
2. LA SFIDA 2
3. GLI AMBITI DI MIGLIORAMENTO 2
   - 3.1 IL BENESSERE DIGITALE 2
     - 3.1.1 Le azioni da implementare 3
   - 3.2 LA SALUTE, SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO E BENESSERE DEI DIPENDENTI 4
     - 3.2.1 Sicurezza e salute 4
     - 3.2.2 La gestione del tempo, anche nella dimensione quotidiana del lavoro 5
     - 3.2.3 Le azioni da implementare 5
   - 3.3 LE AZIONI PER PREVENIRE LE DISCRIMINAZIONI IN ATENEO 6
     - 3.3.1 Le azioni da implementare 7
   - 3.4 L'EQUITÀ NEL MIO ATENEO, RIGUARDO ALLE ATTIVITÀ ASSEGNATE ALLE STRUTTURE, ALLA POSSIBILITÀ DI CARRIERA E ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE 7
     - 3.4.1 La riflessione sulle attività assegnate alle strutture 7
     - 3.4.2 L'equità nella distribuzione delle responsabilità: l'importanza della mobilità tra strutture 7
     - 3.4.3 Lo sviluppo professionale 7
     - 3.4.4 Le azioni da implementare 8
   - 3.5 IL CONTESTO LAVORATIVO, LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ED I COLLEGHI 9
     - 3.5.1 Il contesto lavorativo e le relazioni di collaborazione 9
     - 3.5.2 I miei colleghi 9
     - 3.5.3 Le azioni da implementare 9
   - 3.6 IL LIVELLO COMPLESSIVO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO ED IL RAPPORTO RESPONSABILI/COLLABORATORI 10
     - 3.6.1 Il lavoro agile 10
     - 3.6.2 Il Direttore/Direttrice, RESD, Capo Area e l'equità 10
     - 3.6.3 Le azioni da implementare 11
   - 3.7 IL POTENZIAMENTO DELLE PIATTAFORME LABORATORIALI 11
     - 3.7.1 Le azioni da implementare 12
   - 3.8 QUADRO SINOTTICO GENERALE 11

1. PREMESSE

Come si evince da alcuni documenti programmatici dell'Università degli Studi di Udine, quali il Piano Strategico 2022–2025, il **Piano della Formazione 2023–2025** e le strategie di formazione del personale contenute nel PIAO 2023-2025, l'Ateneo ha posto in grande evidenza le priorità strategiche in termini di riqualificazione del personale, dalle quali derivano le azioni da implementare per raggiungere anche un maggior benessere del personale tecnico amministrativo. L'obiettivo principale del Piano della Formazione è infatti l'aggiornamento costante delle conoscenze e delle competenze del personale tecnico amministrativo, come richiesto dal contesto normativo vigente e dal PNRR, ma anche l'individuazione di interventi che consentano al personale un incremento positivo del senso di soddisfazione derivante dal proprio lavoro e dalle relazioni in esso coltivate.

Gli obiettivi che l'Ateneo si pone sono in continuità con le azioni già intraprese negli anni precedenti in diversi ambiti formativi.

Al fine di accrescere le competenze informatiche rispetto a determinati applicativi, nel corso del 2022 la formazione si è concentrata su tematiche quali la digitalizzazione, il documento elettronico e la gestione documentale e la firma digitale. I corsi organizzati sono stati pensati per offrire al personale strumenti concreti per lavorare meglio ed essere pronti ad affrontare una realtà complessa e mutevole; gli obiettivi "sfidanti" demandati dal contesto nazionale e normativo chiedono infatti una piena consapevolezza dei processi organizzativi, dinamicità e, al contempo, nuove skill.

Anche la recente direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (c. d. Direttiva "Zangrillo") del 24 marzo 2023 offre indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative, al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale.

La formazione, si ribadisce, è anche uno dei principali strumenti per migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese. Nello specifico, in base alla predetta Direttiva, le pubbliche amministrazioni dovranno assicurare a ciascun dipendente, nel tempo, almeno 24 ore di formazione annue, sia trasversale che riferita ad obiettivi specifici. Ciascuna amministrazione darà conto dei risultati, sia in termini di dipendenti coinvolti (in valore assoluto e %) che di ore/anno, all'interno del proprio PIAO e in sede di verifica dello stato di attuazione dello stesso. Il Dipartimento della funzione pubblica si impegna a promuovere azioni concrete di formazione, anche avvalendosi della piattaforma "Syllabus".

Il consolidamento di questi processi, in particolare, costituirà il presupposto per innalzare l'efficacia e l'impatto degli interventi finalizzati alla formazione e allo sviluppo del personale, ottimizzando, nel contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili.

2. LA SFIDA

Una attenta riflessione sui dati del questionario sul benessere organizzativo 2022 (di seguito "questionario") ha evidenziato alcune aree di criticità sulle quali è opportuno intervenire, per migliorare aspetti legati a variabili importanti per il contesto lavorativo ed alla percezione dello stesso da parte dei dipendenti. Le possibili aree di miglioramento vengono descritte nel dettaglio nella Sezione 3.

Il potenziamento delle azioni per la formazione si colloca non solo nella cornice normativa nazionale legata al potenziamento delle competenze, anche digitali, dei dipendenti, ma anche nel quadro dell'aggiornamento del sistema di assicurazione per la qualità che sarà richiesto dalle nuove Linee Guida di ANVUR (AVA3).

Le azioni di cui sopra mirano, per quanto possibile, ad allinearsi ad AVA3 per quanto concerne la completa integrazione sistemica di politiche, strategie, processi e risultati, secondo una logica "bottom up".

Si tratta di una strategia che guarda a ciò che veramente è utile ad ogni singolo dipendente per raggiungere un buon livello di competenze e skill, anche in relazione a ciò che richiede il contesto normativo ed istituzionale.

3. GLI AMBITI DI MIGLIORAMENTO

3.1 IL BENESSERE DIGITALE

La nostra Amministrazione, in linea con quanto richiesto dalla normativa e con la già citata Direttiva "Zangrillo", è fortemente impegnata nell'obiettivo strategico OS8 del PIAO 2023-2025 (Macro ambito 2.1, *Digitale*), attraverso la promozione di percorsi di crescita ed aggiornamento professionale (re-skilling), abbinati ad un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale.

Oltre alla formazione erogata rispetto agli strumenti di lavoro collaborativo e sulla sicurezza digitale (anche nell'ottica del lavoro agile o da remoto), l'Ateneo s'impegna ad intraprendere le seguenti azioni:

- entro il 30.06.2023, iscrizione sulla piattaforma "Syllabus" e abilitazione dei dipendenti alle attività formative sulla piattaforma medesima;
- entro sei mesi dalla registrazione in piattaforma, anche nelle more della revisione del PIAO, completamento delle attività di *assessment* e avvio della formazione da parte di almeno il 30% dei propri dipendenti.

L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di *assessment* iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA" (obiettivo formativo).

3.1.1 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione obiettivi "a cascata"	Indicatore	Periodo di svolgimento
Benessere digitale	Corsi sui servizi in cloud, lavoro collaborativo e sicurezza digitale		Aumento nr. partecipanti a corsi sulle tematiche digitali rispetto a quelli registrati nel biennio 2021-2022	2° semestre 2023
	Iscrizione alla piattaforma "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica, impegnandosi a raggiungere gli obiettivi di formazione ad essa correlati:	Vedi sotto:		entro il 30.06.2023
	Obiettivi "a cascata":	Completamento delle attività di *assessment* e avvio formazione	Avvio formazione parte di almeno il 30% dei propri dipendenti	Entro 6 mesi dalla registrazione in piattaforma (e comunque entro il 31.12.2023)
		Ulteriori obiettivi di tipo digitale, correlati alla piattaforma Syllabus	Vedi obiettivi piattaforma	01.01.2024 - 31.12.2025

3.2 LA SALUTE, SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO E BENESSERE DEI DIPENDENTI

3.2.1 Sicurezza e salute

Nell'ottica di una puntuale armonizzazione delle attività volte a incrementare il benessere del personale all'interno del nostro Ateneo, si ritiene fondamentale proseguire con le azioni di promozione e sensibilizzazione sui temi della tutela della salute e della sicurezza. Questo in relazione ai rischi professionali correlati alle attività di ricerca, didattica ed ai servizi svolti, introducendo iniziative migliorative a carattere divulgativo e conoscitivo, con un approccio che punta alla partecipazione, alla collaborazione e al coinvolgimento del personale. Si vuole in tal modo affrontare il tema della salute e della sicurezza dei lavoratori in modo integrato, interdisciplinare e proattivo, tenendo conto dei diversi aspetti da considerare e da coniugare: gli obblighi normativi, il contesto ed ambito lavorativo eterogeneo e specifico di ogni settore e attività istituzionale, nonché la complessità dell'Ateneo sia del punto di vista organizzativo che procedurale.
In tale ambito, il "Servizio di Prevenzione e Protezione" (SPEP) dell'Ateneo, sulla base degli esiti delle attività di valutazione e monitoraggio effettuate, elabora annualmente la proposta del "Programma di informazione e formazione in materia di sicurezza e prevenzione" rivolta a tutto il personale, che viene esaminata dalla commissione di Coordinamento per la prevenzione di Ateneo e poi approvata in CdA (l'ultimo programma è stato approvato nella seduta del 16.12.2022). Sulla base dei programmi di informazione e formazione definiti, le attività formative organizzate nel corso dell'ultimo periodo dallo SPEP hanno riguardato diverse tematiche, quali ad esempio la tutela dell'incolumità, la salute e la gestione delle emergenze. Nel prossimo biennio, il Servizio proseguirà e rafforzerà tali iniziative, proponendo e organizzando attività informative, formative e di addestramento finalizzate ad accrescere le conoscenze e competenze in materia di tutela dai rischi professionali e di gestione della salute e sicurezza nei diversi ambiti e per le diverse attività lavorative. Ciò avverrà sempre nel rispetto delle disposizioni in vigore, con un approccio condiviso e partecipativo.
La lieve diminuzione dell'indicatore "informazione e formazione sui rischi connessi all'attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione" all'interno del questionario (dal 4,5 del 2021 - dato medio della serie storica - al 4,4 del 2022) può essere correlata al fatto che solamente da settembre 2022 è stato possibile riprendere le attività formative in materia di sicurezza, che per legge vanno svolte in presenza, completando i percorsi di aggiornamento in materia di primo soccorso e gestione in sicurezza dei rifiuti prodotti in Ateneo.

In stretta sinergia con il programma annuale approvato in CdA, per la parte riferita all'<u>informazione</u> si prevedono le seguenti azioni:

- promuovere e mantenere attivi i canali e gli strumenti per la divulgazione e diffusione delle nozioni in materia di prevenzione e sicurezza, aumentando la loro efficacia con iniziative finalizzate a raggiungere puntualmente i soggetti che necessitano delle conoscenze. Si punterà a migliorare *la circolazione delle informazioni* tra il personale e si proseguirà nell'aggiornamento e implementazione del portale web "prevenzione.uniud.it", dedicato alle tematiche relative alla sicurezza sul lavoro, in cui è possibile consultare materiale informativo e conoscitivo in materia di sicurezza e ambiente (a titolo esemplificativo: fogli informativi, opuscoli, libretti, circolari, procedure operativi di qualità e sicurezza, schede guida di prevenzione e protezione);
- organizzare incontri tematici e mirati nelle strutture (AMCE e dipartimenti) per accrescere le conoscenze su argomenti specifici legati alle procedure di Ateneo, alle misure di prevenzione e protezione da adottare per prevenire rischi professionali che siano contestualizzate ai diversi settori e ambiti lavorativi;
- organizzare incontri informativi con i referenti sicurezza e prevenzione che operano nei dipartimenti per approfondire tematiche che riguardano la gestione della sicurezza, in modo che tali informazioni possano poi essere veicolate e divulgate all'interno delle strutture da parte di queste figure;
- migliorare le attività di sensibilizzazione che vengono svolte dal medico competente in sede di visita, con la distribuzione di materiale informativo e divulgativo per la promozione di stili di vita sani.

Tutte queste attività hanno come obiettivo il miglioramento continuo delle condizioni di salute e sicurezza e puntano ad arricchire la consapevolezza e conoscenza sui temi della sicurezza e della prevenzione in tutte le strutture dell'Ateneo.
Per quanto riguarda le attività di *<u>formazione</u>* e *<u>addestramento</u>* previste dal programma, si prevede di **consolidare** e **rafforzare** ulteriormente tali iniziative, facendo tesoro delle specifiche esperienze maturare durante il periodo dell'emergenza pandemica, grazie anche al fatto che ora le attività formativa in materia di sicurezza sul lavoro

possono nuovamente svolgersi in presenza, modalità che assicura una miglior partecipazione e efficacia. Si prevede di realizzare le seguenti azioni:

- organizzare un'attività formativa in materia di "sicurezza in laboratorio", destinata al personale tecnico dipartimentale, finalizzata a promuovere la conoscenza sui rischi professionali e l'adozione di buone prassi, pratiche e procedure comportamentali e igieniche efficaci e l'uso consapevole dei dispositivi di protezione individuale e collettiva. L'attività, a carattere particolarmente innovativo, punta a promuovere la collaborazione tra le diverse strutture e la condivisione del *know – how* specifico; l'iniziativa è correlata anche alle piattaforme laboratoriali (cfr. punto 3.7);
- organizzare un'attività formativa in materia di sicurezza, destinata al personale di recente assunzione, in modo che sia specifica e contestualizzata ai vari ambiti lavorativi e alle diverse attività lavorative;
- organizzare un'attività informativa e formativa specifica, rivolta al personale interessato, dedicata al tema della sicurezza e salute, in particolare riferita alla digitalizzazione e al sempre maggiore ricorso al lavoro a distanza (Smart Working), affrontando in particolare i rischi psicosociali ed ergonomici di questa modalità lavorativa;
- organizzare un'attività di aggiornamento delle competenze per gli addetti alla gestione delle emergenze, alla luce delle recenti disposizioni in materia e dell'adozione della specifica procedura operativa di qualità (POQ-DISO01);
- organizzare attività formative in materia di primo soccorso e lotta antincendio per incrementare il numero di addetti da inserire nel Sistema Interno di gestione delle emergenze (S.I.G.Em.);
- organizzare attività info-formative, rivolte a tutto il personale, sulle tematiche della salute e della sicurezza e gestione delle emergenze, riattivando l'organizzazione del Safety Day, giornata dedicata alla sicurezza in occasione della ricorrenza del terremoto;

Le attività formative per il personale sono organizzate in collaborazione con la "Direzione Risorse Umane e Affari Generali" (DARU) e con i coordinatori tecnici e i referenti per la prevenzione e sicurezza dei dipartimenti per le attività rivolte al personale che opera in tali strutture, e sono definite secondo priorità che si basano sui seguenti criteri:

- obblighi di legge;
- rispetto dei criteri definiti dal CdA in relazione alle attività a maggior rischio (laboratori di ricerca e attività con elevata affluenza).

3.2.2 La gestione del tempo, anche nella dimensione quotidiana del lavoro

Rispetto alla gestione del tempo nella dimensione quotidiana del lavoro, i dati hanno evidenziato un livello di benessere più che accettabile: nel 2022, l'indicatore "pause durante il lavoro" si attesta sul 5,3, mentre l'indicatore "lavoro con ritmi sostenibili" sul 4,7; in entrambi i casi si tratta dei valori più alti della serie storica dal 2014.

Quanto emerso, e anche alla luce dell'esperienza post-pandemica, stimola un approfondimento ulteriore, che potrà essere sviluppato in occasione dei seminari, aperti a tutto il personale, da realizzare nell'ambito del progetto di comunicazione interna, descritti nell'obiettivo strategico OS8 del PIAO 2023-2025 (Macro ambito 2.5, *Seminari per il Personale*).

Ciò è ancor più necessario anche nel contesto dello smart working e della sfida della complessità, legata alla peculiarità dello scenario normativo ed istituzionale odierno; in tale ambito vanno menzionati i seminari realizzati nei mesi di febbraio e marzo 2023, dai titoli "Lo smart working e i linguaggi della fiducia" e "L'altra faccia della fiducia organizzativa: perché cadiamo nella trappola della critica e del sospetto".

In un prossimo seminario, da tenersi nella prima metà del 2023, si intende affrontare il tema "Il ruolo del tempo nella qualità della vita", anche ai fini della miglior gestione, da parte dei singoli, della propria attività lavorativa quotidiana, ma anche del *work life balance*. Si parte dal concetto che il tempo è una risorsa limitata e sembra non essere mai sufficiente. Saper gestire il proprio tempo significa, quindi, saper organizzare il proprio lavoro e, più in generale, la propria vita.

La trattazione dell'argomento verrà affidata a qualificate personalità esterne all'Università.

3.2.3 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
Salute, sicurezza sul luogo di lavoro e benessere dei dipendenti	Sicurezza e salute	Promozione dei canali e degli strumenti di divulgazione informazioni e implementazione del portale web "prevenzione.uniud.it", per potenziale l'azione informativa	Pubblicazione di almeno nr. 2 opuscoli informativi all'anno, in formato digitale o cartaceo	Annuale
		Incontri tematici nelle strutture per sensibilizzare sulle misure di prevenzione e protezione da adottare nello svolgimento delle attività (collaborazione dei referenti sicurezza e prevenzione dipartimentali)	Espletamento di almeno nr. 1 visita all'anno per struttura organizzativa	Annuale
		Attività di formazione in materia di "sicurezza in laboratorio" destinata al personale tecnico dipartimentale	Realizzazione di almeno nr. 1 attività formativa	Annuale
		Formazione neo assunti	Realizzazione di una attività formativa annuale destinata ai neo assunti.	Annuale
		Organizzazione Safety Day con informativa al personale coinvolto attivamente nell'iniziativa	Realizzazione dell'iniziativa annuale	Annuale
		Iniziative formative in materia di primo soccorso e lotta antincendio per potenziare il numero di addetti formati	Realizzazione attività	Settembre 2023 – Luglio 2024
	La gestione del tempo, anche nella dimensione quotidiana del lavoro	Attività seminariale (incontro "Il ruolo del tempo nella qualità della vita"; ulteriori seminari da definire)	Realizzazione attività	Maggio 2023

3.3 LE AZIONI PER PREVENIRE LE DISCRIMINAZIONI IN ATENEO

Sempre nell'ambito dell'OS8 del PIAO, si vogliono promuovere le azioni di prevenzione delle discriminazioni, in particolar modo legate all'identità di genere, all'età e alla disabilità, in sinergia con i principi del Gender Equality Plan (GEP), adottato dall'Ateneo a partire dal 2021. Il GEP promuove attivamente azioni e progetti finalizzati a prevenire ogni forma di discriminazione, anche guardando alla sfera quotidiana del contesto lavorativo,

e a ridurre le asimmetrie e le diseguaglianze di genere. Portare avanti questo tipo di attività coadiuva la ricerca di nuove e utili strategie di sviluppo, nel rispetto della parità e dell'inclusione.

Si evidenzia che sono stati redatti i Bilanci di genere dell'Ateneo per gli anni 2019 e 2020 e che il CUG promuove regolarmente attività nel campo delle azioni positive e parità di genere, uguaglianza, inclusione e lotta alle discriminazioni (conferenze, mostre su temi dedicati – per citarne alcune, quella sulle donne premi Nobel e quella sulle matematiche di fama internazionale, che sono state allestite nei locali dell'Ateneo da febbraio ad aprile 2023).

Anche sul tema della lotta alle discriminazioni verranno organizzati uno o più seminari per tutto il personale, tenuti da docenti dell'Ateneo e da esperti esterni, con i quali coadiuvare l'obiettivo della nostra organizzazione ad essere costantemente al passo con i tempi.

3.3.1 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Indicatore	Periodo di svolgimento
Le azioni per prevenire le discriminazioni in Ateneo	Attività seminariale sui temi della lotta alle discriminazioni	Realizzazione attività	Settembre – Dicembre 2023

3.4 L'EQUITÀ NEL MIO ATENEO, RIGUARDO ALLE ATTIVITÀ ASSEGNATE ALLE STRUTTURE, ALLA POSSIBILITÀ DI CARRIERA E ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE

3.4.1 La riflessione sulle attività assegnate alle strutture

Un ulteriore spunto di riflessione si può trarre dal questionario sul benessere dai dati riferiti agli indicatori "equità nell'assegnazione del carico di lavoro" ed "equità nella distribuzione delle responsabilità".

Partendo dalla preesistente mappatura delle attività, effettuata in occasione del lavoro agile, unita ad una riclassificazione di tutte le risorse umane secondo i c.d. "profili di competenza", introdotti dal nuovo CCNL, l'obiettivo è quello di realizzare un'estrapolazione dell'analisi delle attività in relazione all'unità/struttura organizzativa per il periodo di pianificazione interessato, al fine di individuare eventuali squilibri. Nel lavoro di analisi, si descriveranno le risorse umane coinvolte, anche in base all'impegno orario (full-time o part-time) e all'unità temporale prescelta (ad es. mensile).

La riflessione sulle attività che sono in capo alle strutture può essere svolta su due livelli, il primo è connesso al raggiungimento di sempre maggiori livelli di qualità in Ateneo, il secondo riguarda il benessere del lavoratore, in quanto facilita la piena integrazione della variabile "tempo" con gli obiettivi di qualità e quantità del lavoro svolto, da parte dei singoli, in un'ottica di Time Management. L'azione sarà sinergicamente collegata al seminario per i dipendenti sulla gestione del tempo in programma nel 2023 (vedi par. 3.2.2).

3.4.2 L'equità nella distribuzione delle responsabilità: l'importanza della mobilità tra strutture

La mobilità del personale tra le strutture dell'Ateneo, anche con incarichi di responsabilità, permette di raggiungere migliori livelli di equità, in quanto consente a chiunque ritenga di avere i requisiti per il posto bandito di farsi avanti e di irrobustire così il suo percorso professionale. Si prevede di incrementare il numero di bandi di mobilità interna tra strutture dell'Ateneo, specie nel momento in cui vi sono posizioni di responsabilità da ricoprire.

L'importanza di un investimento in questo ambito è confermata anche dai risultati del questionario sul benessere.

Promuovendo la mobilità, anche attraverso una diversa distribuzione delle responsabilità, si "despecializza" e aumenta la flessibilità del personale, che acquisisce anche una mentalità disponibile ai cambiamenti, propensa al miglioramento e alla crescita costante, sia sul piano lavorativo che su quello relazionale.

3.4.3 Lo sviluppo professionale

Sebbene registrino un andamento crescente negli anni, alcune variabili del questionario, quali "ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito" e "L'Ateneo dà la possibilità di

sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli", potrebbero essere ulteriormente migliorate con azioni ad hoc. Si ritiene utile, in tal senso, agire su più livelli:

- sul piano della progressione di carriera, avviare un bando sperimentale di concorso riservato a chi già lavora presso l'Amministrazione, per il personale tecnico – amministrativo, in applicazione dei piani straordinari di assunzione e valorizzando l'esperienza professionale anche in base al profilo richiesto;
- sul piano dell'arricchimento professionale, come descritto nel Macro ambito 2.2.2 dell'OS8 del PIAO 2023-2025, *Percorsi di mobilità interna*, riprendere il progetto "mobil – m - ente", avviato nell'anno 2015, finalizzato all'apprendimento di nuove skill.
  Il progetto, su base volontaria, offre a chi vi partecipa l'opportunità di crescere e poter gestire ruoli ed incarichi di tipo diverso, ciò si rivela più che mai utile per la progressione di carriera e per valutare mobilità in strutture di tipo diverso. Si avvierà anche il progetto "mobil – m – ente Plus", che consiste nell'affiancamento di persone di fresca assunzione a persone con grande esperienza lavorativa in Ateneo.

Si segnala anche la recente emanazione del bando "*Erasmus+ Staff Mobility for Training*", per la mobilità del personale tecnico amministrativo, che potrà essere riproposto (è infatti previsto un ulteriore bando per gli ambiti della ricerca e della didattica). Il bando, riservato al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, prevede quattro borse dedicate alla mobilità presso alcune università straniere, in un'ottica di internazionalizzazione e di miglioramento delle competenze linguistiche.

Come visto già nei paragrafi precedenti, l'esperienza pandemica ha imposto anche all'Ateneo l'adattamento ad un contesto completamente nuovo, pertanto entra in gioco la sfida del cambiamento per la competitività, l'efficienza dei processi organizzativi, l'inclusione ed il benessere complessivo. Il dipendente, in quanto risorsa umana, in un'ottica di piena integrazione sistemica, è perfettamente integrato in questo processo e persegue in prima persona gli obiettivi demandati all'istituzione in cui si muove. È pertanto necessario un ripensamento circolare che miri a far stare meglio la persona come centro del singolo processo o attività, in tutte le sue sfaccettature. I progetti di mobilità interna vanno in questa direzione, spingendo ad un ragionamento complessivo, che superi la naturale staticità nelle mansioni, orientato anche al miglioramento dei processi organizzativi.

3.4.4 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
L'equità nel mio Ateneo, riguardo alle attività assegnate alle strutture, alla possibilità di carriera e allo sviluppo professionale	Analisi delle attività assegnate alle strutture, al fine di individuare eventuali disparità	Estrapolazione dell'analisi delle attività effettuata in occasione del lavoro agile	Realizzazione dell'attività	Maggio – Dicembre 2023
	L'equità nella distribuzione delle responsabilità: l'importanza della mobilità tra strutture	Incoraggiare i bandi mobilità interna tra strutture dell'Ateneo, specie nel momento in cui vi sono posizioni di responsabilità da ricoprire	Aumento nr. bandi mobilità interna rispetto ad un anno preso a riferimento	Settembre 2023 – Dicembre 2024
	Lo sviluppo professionale	Bando sperimentale di concorso riservato per il PTA, in applicazione dei piani straordinari di assunzione	Attuazione dell'azione	Gennaio 2024 – Luglio 2024
		Progetto "mobil – m – ente e "mobil – m – ente Plus"	Attuazione dell'azione	Dicembre 2023 – Dicembre 2024

3.5 IL CONTESTO LAVORATIVO, LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ED I COLLEGHI

3.5.1 Il contesto lavorativo e le relazioni di collaborazione

Nel 2023 è stato avviato, da parte della Direzione Generale, un progetto di comunicazione interna (già citato nel par. 3.2.2), il cui fine è favorire una cultura della condivisione, dell'informazione e dell'ottimale circolazione delle informazioni all'interno dell'ambiente lavorativo. Si vuole, nello specifico, offrire un ventaglio di azioni, non solo formative, incrementando l'efficacia e l'efficienza, non solo dei processi, ma anche delle relazioni umane e stimolando il miglioramento "bottom up".

I seminari di tipo trasversale si rivelano in questo particolarmente utili; in occasione di questi incontri potranno essere affrontati ulteriori temi rispetto a quelli già trattati, quali la resilienza emotiva, la capacità di rispondere alle sfide in maniera flessibile, la conoscenza di sé, l'empatia. Questi argomenti saranno trattati in relazione allo specifico contesto lavorativo universitario. Le attività in programma esalteranno il concetto di opportunità insito nelle sfide del presente, favorendo l'adozione, da parte dei dipendenti, di una mente flessibile, aperta a cogliere le criticità, le differenze in una prospettiva inclusiva, per un pieno miglioramento del clima organizzativo e delle prestazioni. Si ritiene che questi temi possano essere utili anche a stimolare la cultura della meritocrazia all'interno dell'ente (intesa come le possibilità reali di fare carriera nell'organizzazione, in base al merito) e la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui, in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli.

Nell'ambito del progetto di comunicazione interna, il già citato seminario "L'altra faccia della fiducia organizzativa: perché cadiamo nella trappola della critica e del sospetto" (vedi par. 3.2.2), svoltosi nel mese di marzo 2023, ha trattato un tema di fondamentale importanza nell'ambito delle relazioni lavorative ed interpersonali come quello della fiducia, colto da diverse angolazioni, dalla relazione con il Responsabile ai rapporti con i colleghi.

Infine, tra le azioni utili al miglioramento del clima organizzativo, si conferma (v. par. 3.4.1.1, pag. 72 del PIAO) l'incremento, entro la fine del triennio 2023–2025, del dato medio di Ateneo 2019-2021 della soddisfazione riguardo alla formazione nel questionario, da un punteggio di 3,7 ad un punteggio di 4.

3.5.2 I miei colleghi

Relativamente a variabili chiave quali la capacità di lavorare in team e le relazioni positive, di fiducia, tra colleghi (cfr. la domanda del questionario "nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti"), nel periodo 2023-2025 l'Ateneo mira ad investire su attività formative volte ad incrementare le *soft skill*.

L'auspicio è quello per cui questo tipo di corsi, che sono pensati anche per il personale amministrativo senza incarichi di responsabilità, seppur, con contenuti differenziati e più intensi, per il personale con incarichi di responsabilità di uffici e strutture, possano avere una serie di ricadute positive, favorendo le occasioni di confronto e le interconnessioni fra diverse strutture organizzative. Inoltre, permetteranno di acquisire una visione più integrata, considerando l'organizzazione da diverse angolature.

Le attività formative sulle soft skill inizieranno nella primavera dell'anno 2023; in una prima fase il personale formato sarà quello con incarichi di responsabilità. Si coinvolgerà, con corsi dedicati, in base alle esigenze che si manifesteranno, anche il personale collaboratore (ovvero senza incarichi di responsabilità). Il dettaglio dell'azione formativa per i Responsabili e è descritto nella sezione successiva.

3.5.3 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
Il contesto lavorativo, le relazioni di collaborazione ed i colleghi	Il contesto lavorativo e le relazioni di collaborazione	Attività seminariale (su temi trasversali)	Realizzazione attività	Settembre 2023 – Marzo 2024

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
		Incremento, entro la fine del triennio 2023–2025, del dato medio di Ateneo 2019-2021 della soddisfazione riguardo alla formazione nel questionario del benessere (da 3,7 a 4)	Raggiungimento del target	Entro il 31.12.2025
	I miei colleghi	Formazione sulle soft skill, per responsabili e collaboratori	Attuazione dell'azione	Maggio 2023 – Aprile 2024

3.6 IL LIVELLO COMPLESSIVO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO ED IL RAPPORTO RESPONSABILI/COLLABORATORI

3.6.1 Il lavoro agile

Si sottolinea l'importanza della formazione continua sul lavoro agile, strumento di conciliazione dei tempi di vita/lavoro ancora molto utilizzato da parte dei dipendenti. A partire dal 2020, vi è stata un'ampia partecipazione ai corsi su questo tema, sia per quanto concerne gli aspetti quotidiani ed ergonomici, sia gli aspetti normativi. Coloro che lavorano all'Ufficio del Personale hanno ricevuto un'ampia formazione sul lavoro agile, ai fini di una miglior gestione ed organizzazione dello stesso, anche sulla base delle indicazioni normative.

Si ritiene utile, nell'ambito del progetto di comunicazione interna citato nel par. 3.5.1, organizzare anche un seminario sul lavoro per obiettivi, sugli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti, sul controllo da parte del datore di lavoro e sulla fiducia tra Responsabili e collaboratori, tutte tematiche connesse con la modalità di lavoro a distanza.

3.6.2 Il Direttore/Direttrice, RESD, Capo Area e l'equità

I temi del rapporto con il capo, della percezione da parte dei collaboratori del suo agire con l'equità, della capacità di saper gestire i problemi, capacità e conflitti, incoraggiando le persone del team a esprimere idee e suggerimenti, assieme a altre abilità, saranno oggetto di una formazione dedicata sulle soft skill a partire dalla primavera dell'anno 2023.

Si tratterà di una formazione con obiettivi puntuali, calata nel contesto organizzativo della nostra istituzione e che cercherà di trasformare i punti di debolezza in punti di forza, migliorando il clima relazionale e le interazioni tra i singoli. I corsi coinvolgeranno sia i Responsabili di primo livello (Dirigenti, Capi Area, Responsabili dei Servizi Dipartimentali) sia i Responsabili di secondo livello (Capi Ufficio). I percorsi vogliono favorire la condivisione di esperienze attraverso un confronto proattivo tra Responsabili di diverse strutture organizzative, che saranno divisi in gruppi per la miglior resa delle attività formative. Saranno formate una o due classi didattiche per l'attività dedicata ai primi livelli, i quali, a loro volta, parteciperanno anche alle attività formative dei secondi livelli, che saranno erogate a gruppi omogenei di strutture organizzative (ad esempio, Aree, Direzioni, strutture dipartimentali, ecc.). La partecipazione contemporanea di Responsabili di livello diverso, ma appartenenti alla stessa struttura, stimolerà la curiosità e l'analisi di problemi da molteplici prospettive. A titolo esemplificativo, nel mese di maggio 2023 sarà avviata una prima edizione del percorso, rivolta ai responsabili di primo e di secondo livello, della Direzione Risorse Umane e Affari Generali e della Direzione Amministrazione e Finanza.

Il corso rivolto ai soli Responsabili di primo livello si pone l'obiettivo di rinfrescare alcune competenze e conoscenze acquisite con la formazione ricevuta negli anni precedenti, anche per contestualizzarle alla nuova realtà organizzativa post-pandemica e allo Smart Working.

In particolare, questi saranno i principali temi affrontati:

- *corso riservato ai Responsabili di primo livello*: le tecniche di negoziazione e di comunicazione, la gestione dei conflitti, la creatività per la gestione dei problemi;
- *corso per Responsabili di primo e secondo livello (erogato a gruppi di strutture organizzative)*: Time management e pianificazione, l'approccio strategico alla gestione del tempo, la gestione del team.

Tutto ciò si situa all'interno dell'obiettivo strategico OS8 del PIAO 2023-2025 (Macro ambito 2.4, *Percorsi formativi per responsabili, di I e di II livello, e coordinatori tecnici*). Si tratta, in un certo senso, di una formazione "a cascata", che divulga le nozioni e le buone prassi apprese ai colleghi del team e che, anche attraverso le attività "satellite", quali i seminari, genera un miglioramento organizzativo circolare.

3.6.3 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
Il livello complessivo di benessere organizzativo ed il rapporto responsabili/collaboratori	Il lavoro agile	Attività seminariale (su lavoro per obiettivi e tematiche connesse al lavoro agile)	Realizzazione attività	Gennaio – Giugno 2024
	Il Direttore/Direttrice, RESD, Capo Area e l'equità	Corsi di formazione sulle soft skill, riservato ai responsabili di primo livello (temi da trattare: le tecniche di negoziazione e di comunicazione, la gestione dei conflitti, la creatività per la gestione dei problemi)	Attuazione dell'azione	Gennaio – Aprile 2024
		Corsi di formazione sulle soft skill, rivolto ai responsabili di primo e secondo livello, a gruppi di strutture organizzative (temi da trattare: Time management e pianificazione, l'approccio strategico alla gestione del tempo, la gestione del team)	Attuazione dell'azione	Maggio – Dicembre 2023

3.7 IL POTENZIAMENTO DELLE PIATTAFORME LABORATORIALI

Assieme alle attività formative rivolte al personale tecnico dei dipartimenti, previste dal Piano della formazione (a titolo esemplificativo, i percorsi per il potenziamento della capacità di coordinamento e gestione dei servizi interni di fornitura tecnica), proseguirà, in base alle esigenze specifiche legate alla tipologia del lavoro svolto, la formazione di tipo specialistico. Nell'ottica di un ottimale coordinamento e miglioramento dei servizi, anche per quanto concerne le attività di ricerca, è stato previsto di potenziare le piattaforme comuni dei Dipartimenti. L'idea delle piattaforme nasce dall'esigenza di riorganizzare in modo più razionale ed efficiente l'utilizzo di alcune attrezzature analitiche, rendendo così visibile la capacità tecnologica e la competenza tecnica del Dipartimento in modo da rappresentarne un asset tecnologico spendibile per attrarre finanziamenti e collaborazioni. Questo in attuazione di quanto previsto dall'obiettivo 8 del Piano Strategico di Ateneo (PSA) relativo al consolidamento dell'azione di sostegno del personale tecnico e amministrativo alle attività di didattica e ricerca.

Le piattaforme offrono tecnologie sofisticate e moderne e sono gestite da tecnici di laboratorio e giovani ricercatori molto qualificati. Il ruolo delle piattaforme è molto importante perché rende possibile l'impiego del *know how* e della strumentazione tecnica da parte di gruppi di ricerca non solo di un singolo o più Dipartimenti dell'Ateneo, ma anche da parte di soggetti esterni. Questo coadiuva una collaborazione sempre più ampia con ricercatori di altri Atenei, enti di ricerca e imprese private. Si segnala che la recente delibera del Consiglio del Dipartimento di Scienze agroalimentari, ambientali e animali del 4.4.203 ha l'istituzione della prima Piattaforma tecnologica per l'analisi chimica ed elementare (PTCE) presso il Dipartimento stesso. Si tratta di un'azione a carattere fortemente innovativo, dal momento che la piattaforma costituisce un esempio di condivisione di più attrezzature seppure dislocate in locali

diversi. Nell'ambito delle azioni di Dipartimento legate al PSA, è prevista la realizzazione di altre Piattaforme tecnologiche.

3.7.1 Le azioni da implementare

Ambito	Macro obiettivo	Descrizione	Indicatore	Periodo di svolgimento
Il potenziamento delle piattaforme laboratoriali	Potenziamento delle piattaforme comuni dei Dipartimenti	Potenziamento delle piattaforme per l'ottimale impiego del *know how* e della strumentazione tecnica anche da parte di altri Atenei, enti di ricerca o aziende	Realizzazione attività	2023– 2024

3.8 QUADRO SINOTTICO GENERALE

Area di impatto	Ambito	Descrizione azione	Periodo di svolgimento	Riferimento posizione organizzativa
3.1 Benessere digitale	Corsi sui servizi in cloud	Corsi sui servizi in cloud, lavoro collaborativo e sicurezza digitale	2° semestre 2023	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali (in collaborazione con il Responsabile della Direzione Servizi Operativi)
	Syllabus	Iscrizione alla piattaforma "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica, impegnandosi a raggiungere gli obiettivi di formazione ad essa correlati	entro il 30.06.2023	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
		Completamento delle attività di assessment e avvio formazione	Entro 6 mesi dalla registrazione in piattaforma (e comunque entro il 31.12.2023)	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
		Ulteriori obiettivi di tipo digitale, correlati alla piattaforma Syllabus	01.01.2024 - 31.12.2025	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
3.2 Salute, sicurezza sul luogo di lavoro e benessere dei dipendenti	Sicurezza e salute	Promozione dei canali e degli strumenti di divulgazione informazioni e implementazione del portale web "prevenzione.uniud.it", per potenziale l'azione informativa	Annuale	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
		Incontri tematici nelle strutture per sensibilizzare sulle misure di prevenzione e protezione da adottare nello svolgimento delle attività (collaborazione dei referenti sicurezza e prevenzione dipartimentali)	Annuale	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
		Attività di formazione in materia di "sicurezza in laboratorio" destinata al personale tecnico dipartimentale	Annuale	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
		Formazione neo assunti	Annuale	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
		Organizzazione Safety Day con informativa al personale coinvolto attivamente nell'iniziativa	Annuale	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
		Iniziative formative in materia di primo soccorso e lotta antincendio per potenziare il numero di addetti formati	Settembre 2023 – Luglio 2024	Responsabile dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione
	La gestione del tempo, anche nella dimensione quotidiana del lavoro	Attività seminariale (incontro "Il ruolo del tempo nella qualità della vita"; ulteriori seminari da definire)	Maggio 2023	Responsabile della Direzione Centri e Servizi
3.3 Le azioni per prevenire le discriminazioni in Ateneo	Lotta alle discriminazioni	Attività seminariale sui temi della lotta alle discriminazioni	Settembre – Dicembre 2023	CUG

Area di impatto	Ambito	Descrizione azione	Periodo di svolgimento	Riferimento posizione organizzativa
3.4 L'equità nel mio Ateneo, riguardo alle attività assegnate alle strutture, alla possibilità di carriera e allo sviluppo professionale	Analisi delle attività assegnate alle strutture, al fine di individuare eventuali disparità	Estrapolazione dell'analisi delle attività effettuata in occasione del lavoro agile	Maggio – Dicembre 2023	Responsabile Procedure qualità, Audit e Progetti direzionali
	L'equità nella distribuzione delle responsabilità: l'importanza della mobilità tra strutture	Incoraggiare i bandi mobilità interna tra strutture dell'Ateneo, specie nel momento in cui vi sono posizioni di responsabilità da ricoprire	Luglio 2023 – Dicembre 2024	Responsabile dell'Ufficio Personale Tecnico Amministrativo
	Lo sviluppo professionale	Bando sperimentale di concorso riservato per il PTA, in applicazione dei piani straordinari di assunzione	Gennaio 2024 – Luglio 2024	Responsabile dell'Ufficio Personale Tecnico Amministrativo
		Progetto "mobil – m – ente e "mobil – m – ente Plus"	Settembre 2023 – Agosto 2024	Responsabile dell'Ufficio Personale Tecnico Amministrativo
3.5 Il contesto lavorativo, le relazioni di collaborazione ed i colleghi	Il contesto lavorativo e le relazioni di collaborazione	Attività seminariale (su temi trasversali)	Settembre 2023 – Marzo 2024	Responsabile della Direzione Centri e Servizi
		Incremento, entro la fine del triennio 2023–2025, del dato medio di Ateneo 2019-2021 della soddisfazione riguardo alla formazione nel questionario del benessere (da 3,7 a 4)	Entro il 31.12.2025	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
	I miei colleghi	Formazione sulle soft skill, per responsabili e collaboratori	Maggio 2023 – Aprile 2024	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
3.6 Il livello complessivo di benessere organizzativo ed il rapporto responsabili/collaboratori	Il lavoro agile	Attività seminariale (su lavoro per obiettivi e tematiche connesse al lavoro agile)	Gennaio – Giugno 2024	Responsabile della Direzione Centri e Servizi/ Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
	Il Direttore/Direttrice, RESD, Capo Area e l'equità	Corsi di formazione sulle soft skill, riservato ai responsabili di primo livello (temi da trattare: le tecniche di negoziazione e di comunicazione, la gestione dei conflitti, la creatività per la gestione dei problemi)	Gennaio – Aprile 2024	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
		Corsi di formazione sulle soft skill, rivolto ai responsabili di primo e secondo livello, a gruppi di strutture organizzative (temi da trattare: Time management e pianificazione, l'approccio strategico alla gestione del tempo, la gestione del team)	Maggio – Dicembre 2023	Responsabile della Direzione Risorse Umane e Affari Generali
3.7 Il potenziamento delle piattaforme laboratoriali	Potenziamento delle piattaforme comuni dei Dipartimenti	Potenziamento delle piattaforme per l'ottimale impiego del know how e della strumentazione tecnica anche da parte di altri Atenei, enti di ricerca o aziende	2023 – 2024	Coordinatori tecnici dipartimentali