

**PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2021-2023**

## Sommario

1. Introduzione
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo
  - 2.1 Integrazione tra Piano Integrato della Performance e Piano Strategico
  - 2.2 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Bilancio
  - 2.3 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione
    - 2.3.1. Analisi delle aree di rischio
    - 2.3.2. Comunicazione e Trasparenza
  - 2.4 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Documento delle Azioni Positive
3. Criteri per la misurazione e valutazione della Performance
  - 3.1 Performance Organizzativa di Ateneo
  - 3.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)
  - 3.3 Performance Individuale
4. Piano Organizzativo del Lavoro Agile
5. Allegati
  - A. Report Progetti Strategici 2021
  - B. Schede Valutazione Performance Organizzativa 2021
  - C. Schede di Valutazione Performance Individuale Direttore Generale 2021
  - D. Schede di Valutazione Performance Individuale Dirigenti 2021
  - E. Piano Triennale Azioni Positive 2021-2023

# 1. Introduzione

Il Piano Integrato della Performance (PIP) è il documento programmatico triennale che integra, con riferimento al periodo 2021-2023, il Piano della Performance con il Piano per la Trasparenza e l'Anticorruzione dell'Università del Piemonte Orientale.

Esso viene aggiornato ogni anno entro il 31 gennaio e pubblicato sul sito web di Ateneo sotto alla voce Performance nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Il presente documento è adottato in coerenza con l'indirizzo strategico delineato dal "Piano Strategico 2019-2024"<sup>1</sup>, i criteri e le modalità di misurazione e valutazione delle performance indicate nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021" (SMVP)<sup>2</sup> e con le risorse economiche previste dal "Bilancio di Previsione Triennale 2021-2023"<sup>3</sup>.

Nel PIP sono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i comportamenti organizzativi inerenti le performance di Direttore Generale, Dirigenti e di tutto il PTA, che sono oggetto di valutazione nelle specifiche Schede (allegati B, C, D).

In un'ottica di miglioramento continuo, nella redazione del seguente Piano Integrato, sono stati tenuti in considerazione, in particolare, i seguenti documenti: "Feedback al PIP 2019-2021" e "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"<sup>4</sup>, prodotti dall'ANVUR, "Relazione annuale del Nucleo di Valutazione anno 2020" ed il D.Lgs n.74/2017.

Come previsto dall'art. 8 del Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150", l'Amministrazione si impegna, in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, a comunicare tempestivamente i motivi al Dipartimento della funzione pubblica.

---

<sup>1</sup> APPROVATO DAL CDA IL 21/12/2018 ([LINK AL SITO DI ATENEO](#)).

<sup>2</sup> APPROVATO DAL CDA IL 18/12/2020 ([LINK AL SITO DI ATENEO](#)).

<sup>3</sup> APPROVATO DAL CDA IL 18/12/2020 ([LINK AL SITO DI ATENEO](#)).

<sup>4</sup> GENNAIO 2019.

## 2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

La *Vision* dell'Ateneo è proiettata a “garantire la centralità dello studente”, la prima delle cinque linee strategiche, stabilite nel Piano Strategico 2019-2024 (par. 4.3, pag. 12), sotto riportate con i relativi obiettivi strategici, tramite un’offerta di servizi e di percorsi formativi di qualità finalizzati alla sua crescita personale e professionale.

<p><b>garantire la centralità dello studente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative</li> <li>• Miglioramento della mobilità tra le sedi</li> <li>• Rafforzamento di orientamento, tutorato, job placement e servizi agli studenti</li> <li>• Creare una popolazione universitaria cosmopolita</li> <li>• Commissione per il diritto allo studio</li> </ul>
<p><b>promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca</li> <li>• Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza</li> <li>• Potenziamento del dottorato di ricerca</li> <li>• Incremento dell'internazionalità della ricerca</li> <li>• Miglioramento del successo nei bandi competitivi</li> </ul>
<p><b>favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersectorialità dell'offerta formativa</li> <li>• Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali</li> <li>• Accredimento periodico dell'Ateneo e dei corsi di studio</li> <li>• Commissione di Ateneo per le relazioni internazionali</li> <li>• Apprendimento <i>online</i></li> </ul>
<p><b>introdurre procedure di <i>best practice</i> per elevare gli standard qualitativi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione e Razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo</li> <li>• Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche.</li> <li>• Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza</li> <li>• Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane</li> <li>• Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole</li> </ul>
<p><b>valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del trasferimento della conoscenza, del <i>public engagement</i> e delle attività di terza missione</li> <li>• Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale</li> <li>• Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO</li> </ul>

## 2.1 Integrazione tra Piano Integrato della Performance e Piano Strategico

La performance dell'UPO è basata sui risultati che l'Ateneo consegue svolgendo determinate attività al fine del raggiungimento di obiettivi sia dell'Amministrazione nel suo complesso che delle strutture organizzative in cui essa si articola.

Il "Piano Integrato della Performance" trae origine dal Piano Strategico di Ateneo di cui è una coerente declinazione operativa.

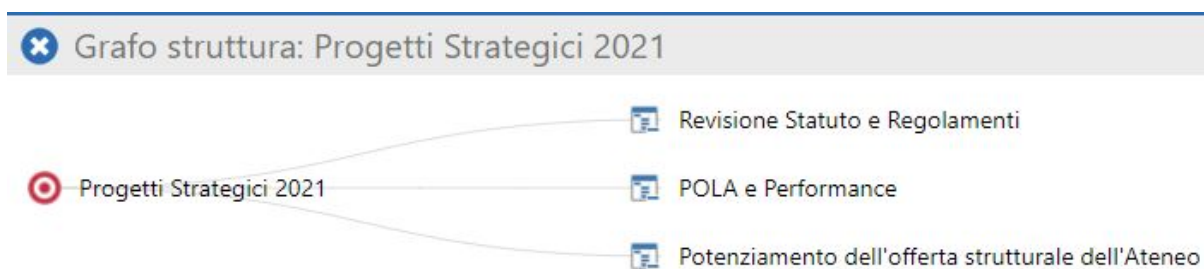


Il CdA, in un processo di tipo *top-down*, su proposta del Rettore e della Direzione Generale, individua gli obiettivi specifici (progetti) da assegnare alle strutture, centrali e dipartimentali, tramite il Piano Integrato delle Performance, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

Come indicato nel SMVP 2021 i Responsabili dei progetti articolano questi ultimi in attività (*gantt*) e definiscono gli obiettivi intermedi con l'indicazione delle UO a cui tali obiettivi sono affidati.

Questi progetti, coerenti con il piano strategico di Ateneo, possono essere trasversali e coinvolgere quindi il personale di differenti Unità Organizzative.

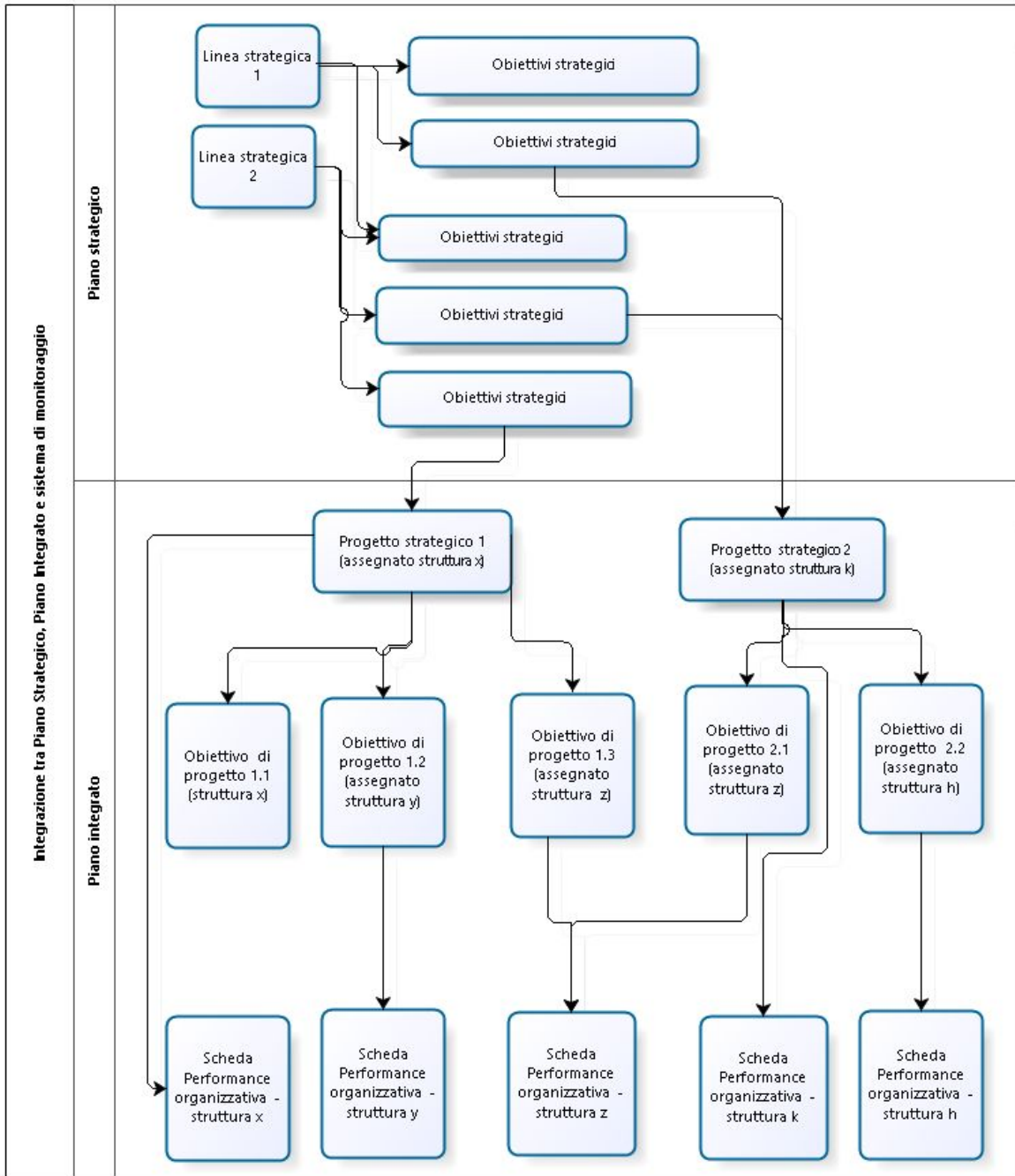
A seguito di questa fase di condivisione, sono stati definiti i seguenti progetti per il 2021:



Nella tabella seguente sono indicati gli obiettivi specifici considerati prioritari dall'UPO per il 2021 con l'indicazione del loro collegamento agli obiettivi strategici del Piano Strategico 2019-2024:

<b>Obiettivo specifico</b>	<b>Collegamento con Piano Strategico</b>
1. Revisione e armonizzazione Statuto e Regolamenti	Obiettivo Strategico 4.1
2. POLA e Performance	Obiettivo Strategico 4.1
3. Potenziamento dell'offerta strutturale dell'Ateneo	Obiettivo Strategico 1.1

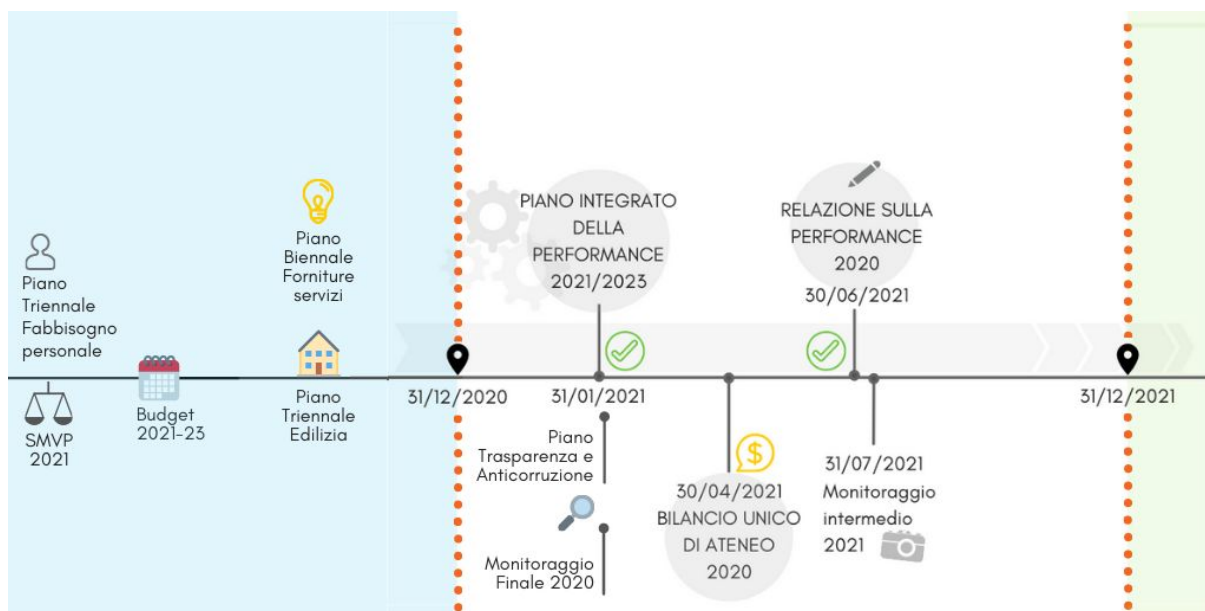
I progetti e gli obiettivi intermedi dei progetti confluiscono nella scheda di performance organizzativa delle strutture coinvolte.



Entro la fine del mese di gennaio avviene la fase di assegnazione di progetti, obiettivi ed indicatori a tutte le strutture organizzative tramite le schede di performance organizzativa attraverso le modalità indicate nel SMVP 2021.

I progetti strategici approvati sono riportati in allegato al presente Piano Integrato (Allegato A).

## 2.2 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Bilancio



Come stabilito nelle “Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane” (gennaio 2019), un processo completo di budget oltre a prevedere, come raffigurato nel cronoprogramma, una circolarità tra i diversi momenti della programmazione (strategica, economico-patrimoniale-finanziaria ed operativa), porta con sé l’idea di una ciclicità che dovrebbe saldarlo stabilmente al momento della rendicontazione.

Legare il processo di budget alle strategie e ai risultati ottenuti nel ciclo precedente influenza notevolmente la cultura organizzativa, in quanto accresce la responsabilizzazione degli organi di governo sulla distribuzione delle risorse tra dipartimenti e aree dirigenziali e su un loro utilizzo efficace ed efficiente.



Per questo motivo è importante che la costruzione del budget sia coerente con le linee strategiche indicate dalla governance.

Il Bilancio di previsione contiene un'apposita sezione dedicata al raccordo tra il Piano Strategico 2019-2024 e la Programmazione Economico-Finanziaria triennale 2021-2023. In questo modo l'UPO crea il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse necessarie per raggiungerli: in corrispondenza di ogni obiettivo strategico è infatti indicata la quantità di risorse necessarie in una prospettiva triennale. Questi importi includono sia gli stanziamenti necessari al mantenimento dell'attuale livello di attività amministrativa, sia gli stanziamenti necessari per il perseguimento degli obiettivi annuali.

In contemporanea alla redazione del nuovo bilancio di previsione triennale 2021-2023 sono definiti gli obiettivi per il 2021 in accordo con i vari Responsabili. Le tempistiche della programmazione economico-finanziaria e quelle del Sistema delle performance sono pertanto allineate, in modo da condividere l'utilizzo delle stesse informazioni sia per la programmazione degli obiettivi che per la costruzione del budget di previsione.

## 2.3 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

Il Piano integrato della performance 2021-2023, in linea con il Piano Strategico ed il PTPC, prevede, nell'ambito del progetto "POLA e Performance", tra gli obiettivi intermedi, la revisione delle job description del PTA e dei processi ed una analisi sulle modalità dello svolgimento del lavoro in modalità agile in un'ottica legata anche alla Prevenzione della Corruzione. La revisione dei processi, sia con riferimento al Piano strategico di Ateneo, sia con riferimento alla prevenzione della corruzione, dovrà essere compatibile con i mutamenti del contesto normativo-finanziario in essere, al fine di garantire il rispetto dei nuovi vincoli normativi in tema di finanza pubblica, trasparenza e prevenzione della corruzione.

### 2.3.1 Analisi delle aree di rischio

Nell'aggiornamento 2017 al "Piano Nazionale Anticorruzione" (PNA), l'ANAC individua le nuove aree di rischio specifiche per le università ed indicate nel "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione" (PTPC).

Nel Piano Integrato, nell'ambito del progetto "POLA e Performance" è presente un Obiettivo riguardante l'analisi dei processi al fine di individuare le aree maggiormente esposte a possibili dinamiche corruttive anche in riferimento all'introduzione delle nuove modalità lavorative.

### 2.3.2 Comunicazione e Trasparenza

Il PIP, in riferimento alla Trasparenza, prevede un monitoraggio a livello di Performance organizzativa di Ateneo, tramite l'indicatore "Grado di trasparenza dell'amministrazione" definito nel set di Indicatori Comuni per le Pubbliche Amministrazioni di cui alla Circolare della Presidenza del Consiglio dei ministri del 30/12/2019.

L'indicatore si calcola come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV	Numeratore: si considera la somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dall'OIV (di cui alla delibera ANAC n. 141 del 2019). Denominatore: si considera la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella.
--	--

Il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione", attuativo delle linee di indirizzo contenute nel "Piano Nazionale Anticorruzione" aggiornato annualmente dall'ANAC, è ancorato fortemente alla Trasparenza, condizione imprescindibile per rimuovere lo sviluppo di possibili fenomeni corruttivi.

## 2.4 Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Piano Triennale Azioni Positive 2021-2023

Il Piano Triennale Azioni Positive redatto dal Comitato Unico di Garanzia prevede le azioni dirette a garantire le pari opportunità. Uno degli aspetti su cui l'UPO si è concentrata in particolare è stato quello finalizzato alla realizzazione del Bilancio di Genere.

In data 9 dicembre 2020 è stato costituito presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale il Comitato per il Bilancio di Genere.

Sulla base delle "Linee Guida" redatte dal Gruppo di Coordinamento del Progetto Bilancio di Genere della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), sono stati individuati i seguenti componenti:

- Rettore o persona delegata;
- Direttore Generale o persona delegata;
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia o persona delegata;
- Responsabile dell'Ufficio Data Mining and Managing o persona delegata;
- Responsabile del Settore Risorse Finanziarie o persona delegata;
- Due rappresentanti degli studenti eletti negli Organi Accademici.

## 3. Criteri per la misurazione e valutazione della performance

### 3.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo è la performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso ed è misurata attraverso una serie di indicatori di posizionamento<sup>5</sup> di pari peso, decisi dall'Amministrazione, focalizzati in particolare sulle seguenti dimensioni: Didattica, Ricerca, Amministrazione e Finanza, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

Per ogni dimensione viene definito: un set di indicatori con un valore soglia, un valore target, un valore di eccellenza, la fonte dei dati (esterna all'Ateneo) ed il soggetto responsabile della

---

<sup>5</sup> RIPRESI QUASI TOTALMENTE DAL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2019-2024, PAR. 3.1 "IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO", P.5.

validazione.

Missione istituzionale	Indicatore	Soglia	Target	Eccellenza	Fonte	Validatore
DIDATTIC A	Iscritti	2020/2021: 14.374	2021/2022: ≥ 14.500	2021/2022: ≥ 15.000	Cruscotto Anagrafe Nazionale Studenti (13/01/2021)	Nucleo di Valutazione
DIDATTIC A	Immatricolati	2020/2021: 4.943	2021/2022: ≥ 5.000	2021/2022: ≥ 5.500	Cruscotto Anagrafe Nazionale Studenti (13/01/2021)	Nucleo di Valutazione
DIDATTIC A	% laureati in corso	2019: 64,2%	2020: ≥ 64,8%	2020: ≥ 65%	SUA-ANVUR IA2	Nucleo di Valutazione
RICERCA	IRAS 2	2020: 0,76	2021: ≥ 0,78	2021: ≥ 0,80	MIUR - FFO	Nucleo di Valutazione
AMMINISTRAZIONE	Indicatore medio di Benessere Organizzativo	2019: 3,77	2020: ≥ 3,84	2020: ≥ 3,92	Rilevazione interna dopo pubblicazione risultati indagine	Off. Data Mining
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	ISEF	2020: 1,15	2021: ≥ 1,20	2021: ≥ 1,25	MIUR - Proper	Nucleo di Valutazione
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	Indicatore di tempestività dei pagamenti	2021: ≤ 0	2021: ≤ -3	2021: ≤ -6	Fonte interna: pubblicazione su Amministrazione trasparente	Collegio dei Revisori e Nucleo di Valutazione
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Grado di Trasparenza dell'Amministrazione	92%	≥ 92,25%	≥ 92,5%	Dipartimento della funzione pubblica	Nucleo di Valutazione

La Performance organizzativa di Ateneo è il traguardo finale raggiungibile tramite l'apporto di tutte le strutture organizzative. Quindi ha un'incidenza su tutto il personale valutato.

I dati, la cui fonte è in pratica sempre esterna, sono raccolti e certificati dall'Ufficio *Data Mining and Managing*.

Il Consiglio di Amministrazione, nel mese di maggio esprime una valutazione sui risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa di Ateneo.

### 3.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)

La struttura organizzativa dell'UPO, alle dipendenze della Direzione Generale, prevede un'articolazione in cinque Divisioni (Prodotti, Risorse, Risorse Finanziarie, Risorse Patrimoniali ed

Amministrazione Decentrata) e in Strutture di I, II e III livello, corrispondenti ai Settori e agli Uffici di staff, alle Tematiche e alle Sotto-tematiche.

La Performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle unità organizzative dell'UPO.

La performance organizzativa di ogni struttura viene rilevata con riferimento ad almeno una delle seguenti misure:

- Progetti strategici assegnati alla Unità Organizzativa (UO);
- Obiettivi intermedi della UO in progetti strategici di altre UO;
- Indicatori operativi UO;
- Obiettivi una tantum di UO.

Il Direttore Generale, tutti i Dirigenti ed il personale tecnico-amministrativo che ricoprono una posizione organizzativa di I, II e III livello possono visualizzare la scheda di performance organizzativa della propria struttura sul software "Active Trees".

Tali schede sono allegate al presente Piano integrato (allegato B).

Ai fini della composizione degli indicatori operativi di ogni struttura sono stati considerati anche gli esiti delle rilevazioni di *Customer Satisfaction* del progetto "Good Practice" riguardanti il gradimento dell'utenza in merito ai vari servizi, con l'esclusione delle indagini riferite agli studenti i cui risultati dell'indagine precedente non sono ancora stati resi noti.

A tale proposito sono state raggruppate alcune domande in modo omogeneo, ove possibile, ed è stato analizzato il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei di medie dimensioni che hanno partecipato all'indagine. Per gli indicatori per i quali il posizionamento dell'UPO risulta inferiore al valore medio delle rispettive risposte degli Atenei medi, è stato fissato:

- un valore soglia pari al risultato raggiunto nell'anno precedente;
- un valore target con l'obiettivo di un miglioramento del 2% rispetto all'ultimo valore UPO raggiunto;
- un valore di eccellenza pari ad un incremento del 2% rispetto al valore target fissato.

Nei casi in cui l'UPO è risultata essere già in una posizione più alta rispetto al valore medio delle risposte degli Atenei medi, è stato fissato:

- un valore soglia pari al valore medio raggiunto dagli Atenei medi;
- un valore target pari al valore UPO dell'anno precedente, mirando pertanto ad un mantenimento del buon risultato;
- un valore di eccellenza pari ad un incremento del 2% rispetto al valore target fissato.

In attesa dei Piani di Dipartimento non è stato possibile programmare analiticamente obiettivi strategici legati ai singoli Dipartimenti, ma solo obiettivi/indicatori di Ateneo riferiti all'attività generale dei Dipartimenti.

Nel mese di luglio, con il monitoraggio intermedio, le schede di performance organizzativa potranno essere rettificare, sulla base delle evidenze manifestatesi nel corso del primo semestre dell'anno: di tali modifiche sarà dato conto sia nella documentazione del monitoraggio intermedio, sia nella relazione finale sulle performance. Le rettifiche saranno approvate dal Consiglio di Amministrazione e trasmesse al Nucleo di Valutazione.

Eventuali altre modifiche che sia necessario apportare in corso d'anno saranno trasmesse al Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione, nel mese di maggio dell'anno successivo esprime una valutazione sui risultati ottenuti relativamente alla Performance delle unità organizzative.

### 3.3 Performance Individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle PA e ad un accrescimento delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito nel rispetto dei principi di trasparenza.

La performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo ed in particolare alla struttura organizzativa in cui opera.

Come indicato nel SMVP 2021, ogni dipendente eredita nella propria scheda di valutazione i risultati ottenuti dalla Performance di Ateneo e dalla Performance dell'Unità Organizzativa a cui ha contribuito. A queste si aggiunge una valutazione riguardante obiettivi individuali e comportamento organizzativo.

Il peso attribuito ad ognuna delle tre dimensioni varia per ogni individuo a seconda della posizione (di responsabilità o meno) ricoperta all'interno della struttura organizzativa, come

indicato con la rappresentazione tabellare presente al par. 2.3.4. del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2021.

La misurazione della Performance Organizzativa di Ateneo e della Performance di Unità Organizzativa deriva, in modo automatico, dalle rispettive schede.

La misurazione dei “Comportamenti attesi” avviene con riferimento a diversi indicatori che tengono conto dei comportamenti professionali, organizzativi e relazionali del dipendente, in relazione al ruolo ricoperto in Ateneo.

I criteri per la misurazione e valutazione di tutti gli obiettivi assegnati, compresi gli obiettivi individuali, a Direttore Generale, Dirigenti, e personale tecnico-amministrativo sono riassunti nella tabella seguente:

<b>Giudizio sintetico</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio</b>
Soglia	L’obiettivo è raggiunto in misura sufficiente	40
Target	L’obiettivo è raggiunto in misura buona	70
Eccellenza	L’obiettivo è raggiunto in misura ottima	100

Di seguito sono riportati i livelli previsti per i comportamenti attesi del PTA suddivisi per il ruolo ricoperto all’interno dell’Ateneo:

### **Direttore Generale**

#### **1) Funzionalità piena e continua dei servizi attraverso un'adeguata attribuzione/ridistribuzione delle responsabilità**

**Soglia:** Monitorare la normale funzionalità dei servizi dell’Ateneo, intervenendo al manifestarsi di situazioni di criticità;

**Target:** Riorganizzare i servizi e ridistribuire le responsabilità qualora necessario o funzionale alla soluzione di situazioni di elevata criticità e/o ad impatto negativo per l’Ateneo nel suo complesso;

**Eccellenza:** Riorganizzare i servizi e ridistribuire le responsabilità oltre che in caso di situazioni di criticità anche in relazione all’insorgere di nuove opportunità e nuovi scenari.

**2) Gestione delle situazioni di necessità ed emergenza tramite interventi di governance tempestivi**

Soglia: Cogliere le situazioni di elevata criticità e/o ad impatto negativo per l'Ateneo al loro manifestarsi;

Target: Cogliere le situazioni di elevata criticità, individuare e porre in essere interventi di governance tempestivi;

Eccellenza: Prevenire le situazioni di elevata criticità ponendo in essere gli interventi di governance necessari e assicurandone il buon esito.

**3) Responsabilità di decisioni finalizzate al superiore interesse del buon andamento dell'amministrazione**

Soglia: Monitorare il buon andamento dell'Amministrazione nel suo complesso;

Target: Assumere decisioni finalizzate a ripristinare il buon andamento dell'Amministrazione;

Eccellenza: Assumere decisioni complesse finalizzate a garantire in modo stabile nel tempo il buon andamento dell'Amministrazione.

**4) Gestione delle risorse umane in relazione alle necessità e alle criticità che si manifestano**

Soglia: Gestione delle risorse umane in situazioni di criticità;

Target: Gestione e motivazione delle risorse umane in situazioni di criticità e di conflitto;

Eccellenza: Gestione e motivazione delle risorse umane in situazioni di criticità, conflitto e cambiamento organizzativo.

**5) Supporto al Rettore nell'intrattenere relazioni con interlocutori istituzionali esterni all'Ateneo e nel dare attuazione agli indirizzi strategici**

Soglia: Supportare il Rettore nelle relazioni con gli interlocutori esterni;

Target: Supportare il Rettore nell'attuazione del Piano strategico e nelle relazioni istituzionali;

Eccellenza: Supportare il Rettore nell'attuazione del Piano strategico e nelle relazioni istituzionali e nelle azioni di cambiamento organizzativo.



## **Dirigenti**

- 1) Organizzazione delle attività della Divisione adottando tutte le azioni possibili per garantire la piena funzionalità dei servizi anche in situazioni di assenza e/o emergenza temporanea**

Soglia: Organizzare i servizi e le attività in modo da garantire la normale funzionalità gestendo i periodi di sovraccarico temporaneo;

Target: Riorganizzare i servizi e le attività in caso di imprevisti e/o emergenza al fine di garantire le normali funzionalità;

Eccellenza: Individuare il mutare delle esigenze dell'utenza, l'insorgere di nuove opportunità/scenari e riorganizzare i servizi e le attività in conseguenza.

- 2) Assegnare obiettivi di performance organizzativa ai propri uffici e obiettivi individuali ai propri collaboratori, rivedere gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili delle proprie strutture in modo organico in una prospettiva di orientamento alla qualità, al risultato e al miglioramento continuo delle performance**

Soglia: Assegnare obiettivi di performance org. a tutte le strutture e obiettivi individuali a tutti i collaboratori coerenti e sfidanti;

Target: Assegnare obiettivi di performance org. a tutte le strutture e obiettivi individuali a tutti i collaboratori coerenti, sfidanti e orientati al risultato e al miglioramento continuo;

Eccellenza: Assegnare, monitorare e aggiornare obiettivi di perf. organizzativa e individuale coerenti, sfidanti e orientati al risultato in ottica di miglioramento continuo, supportandone la realizzazione.

- 3) Gestione e motivazione delle risorse umane a disposizione in relazione alle necessità d'ufficio e alle criticità che si manifestano, anche attraverso l'adibizione temporanea di personale addetto ad altre attività o il ricorso a strumenti di delega**

Soglia: Gestione delle risorse umane in situazioni di criticità derivanti da fattori esterni e di conflitto interno;

Target: Gestione e motivazione delle risorse umane in situazioni di criticità e di conflitto;

Eccellenza: Gestione e motivazione delle risorse umane in situazioni di criticità e conflitto. Riorganizzazione di attività e personale tra uffici anche tramite l'utilizzo della delega.

- 4) Valutare correttamente i propri collaboratori e diversificare le valutazioni, esprimendo e motivando valutazioni negative o non pienamente positive qualora necessario, abbinando alla valutazione una previsione di momenti di feedback (formali e informali, nell'ottica del feedback continuo)**

Soglia: Almeno 2 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori;

Target: Almeno 4 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori, coerenza delle motivazioni a supporto delle valutazioni effettuate;

Eccellenza: Almeno 4 momenti di feedback durante l'anno, valutazioni motivate, differenziate e coerenti. Verifica annuale delle valutazioni espresse per tutti collaboratori delle strutture sotto ordinate.

- 5) Individuare i processi da revisionare in relazione all'impatto e alle criticità, verificare le proposte di revisione pervenute dalle strutture organizzative, dare attuazione alla revisione del processo**

Soglia: Individuazione dei processi da revisionare;

Target: Individuazione processi da revisionare e individuazione di proposte di revisione/miglioramento;

Eccellenza: Attuazione della revisione di processi.

### **Responsabili 1 liv con collaboratori**

- 1) Organizzazione delle attività degli uffici adottando tutte le misure possibili per garantire la piena funzionalità dei servizi anche in situazioni di assenza e/o emergenza temporanea**

Soglia: Organizzazione dei servizi in relazione alla normale funzionalità;

Target: Organizzazione dei servizi in periodi di sovraccarico temporaneo al fine di mantenere una piena funzionalità;

Eccellenza: Riorganizzazione dei servizi in caso di imprevisti e/o emergenza.

- 2) Assegnare obiettivi di performance organizzativa ai propri uffici e gli obiettivi individuali ai propri collaboratori, rivedere gli obiettivi individuali assegnati al PTA delle proprie strutture in modo organico**

Soglia: Assegnare obiettivi di performance org. a tutte le strutture e obiettivi individuali a tutti i collaboratori coerenti;

Target: Assegnare obiettivi di performance org. a tutte le strutture e obiettivi individuali a tutti i collaboratori coerenti e sfidanti;

Eccellenza: Assegnare, monitorare e aggiornare obiettivi di perf. Organizzativa e individuale coerenti e sfidanti in ottica di miglioramento continuo.

**3) Gestione delle risorse umane a disposizione in relazione alle necessità d'ufficio e alle criticità che si manifestano, anche attraverso l'adibizione temporanea di personale addetto ad altre attività**

Soglia: Gestione delle risorse umane in situazioni di criticità derivanti da fattori esterni;

Target: Gestione delle risorse umane in situazioni di criticità derivanti da fattori esterni e di conflitto interno;

Eccellenza: Gestione di criticità, conflitti e riorganizzazione di attività e personale tra uffici.

**4) Valutare i propri collaboratori avendo cura di rappresentare le diversità, ove presenti, diversificando le valutazioni e, in caso di valutazione negativa o non pienamente positiva, avendo cura di motivare adeguatamente la valutazione e di prevedere momenti di feedback (formali e informali, nell'ottica del feedback continuo)**

Soglia: Almeno 2 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori;

Target: Almeno 4 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori, coerenza delle motivazioni a supporto delle valutazioni effettuate;

Eccellenza: Più di 4 momenti di feedback durante l'anno, valutazioni motivate, coerenti e differenziate.

**5) Revisione annuale dei processi di maggior impatto in cui si opera coerentemente con le esigenze delle unità organizzative a monte e a valle.**

Soglia: Revisione annuale dei processi di maggior impatto e miglioramento alle attività di competenza della UO;

Target: Revisione annuale dei processi di maggior impatto e miglioramento in collaborazione con altre UO;

Eccellenza: Revisione annuale e miglioramento dei processi di maggior impatto e revisione completa di almeno un processo trasversale a più UO.

**Responsabili 2 e 3 liv con collaboratori**

- 1) Organizzazione delle attività d'ufficio adottando tutte le misure possibili per garantire la piena funzionalità dei servizi anche in situazioni di assenza e/o emergenza temporanea**

Soglia: Organizzazione dei servizi in relazione alla normale funzionalità;

Target: Organizzazione dei servizi in periodi di sovraccarico temporaneo al fine di mantenere una piena funzionalità;

Eccellenza: Riorganizzazione dei servizi in caso di imprevisti e/o emergenza.

- 2) Assegnare obiettivi individuali ai propri collaboratori**

Soglia: Assegnare obiettivi individuali a tutti i collaboratori;

Target: Assegnare obiettivi individuali ai collaboratori commisurati a ruolo, posizione e competenze;

Eccellenza: Assegnare, monitorare e organizzare gli obiettivi individuali dei collaboratori, tenendo conto di ruolo, posizione, competenze ed esigenze d'ufficio.

- 3) Organizzare i tempi di lavoro e di riposo, garantendo la corretta fruizione delle ferie obbligatorie**

Soglia: Organizzazione di tempi di lavoro coerenti con le scadenze d'ufficio;

Target: Organizzazione di tempi di lavoro coerenti con le scadenze d'ufficio e le esigenze dell'utenza;

Eccellenza: Organizzazione di tempi di lavoro coerenti con le scadenze d'ufficio, le esigenze dell'utenza, garantendo la fruizione di ferie obbligatorie e recuperi.

- 4) Valutare i propri collaboratori avendo cura di rappresentare le diversità, ove presenti, diversificando le valutazioni e, in caso di valutazione negativa o non pienamente positiva, avendo cura di motivare adeguatamente la valutazione e di prevedere momenti di feedback (formali e informali, nell'ottica del feedback continuo)**

Soglia: Almeno 2 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori;

Target: Almeno 4 momenti di feedback formali durante l'anno con tutti i propri collaboratori e coerenza delle motivazioni a supporto delle valutazioni effettuate;

Eccellenza: Più di 4 momenti di feedback durante l'anno, valutazioni motivate, coerenti e differenziate.

**5) Revisione annuale dei processi di maggior impatto in cui si opera coerentemente con le esigenze delle unità organizzative a monte e a valle.**

Soglia: Revisione annuale dei processi di maggior impatto e miglioramento alle attività di competenza della UO;

Target: Revisione annuale dei processi di maggior impatto e miglioramento in collaborazione con altre UO;

Eccellenza: Revisione annuale e miglioramento dei processi di maggior impatto e revisione completa di almeno un processo trasversale a più UO.

**Responsabili senza collaboratori**

**1) Revisione annuale dei processi in cui si opera coerentemente con le esigenze delle unità organizzative a monte e a valle**

Soglia: Revisione annuale dei processi e miglioramento delle attività di propria competenza;

Target: Miglioramento dei processi trasversali a più UO, in collaborazione con le UO interessate;

Eccellenza: Revisione completa di un processo trasversale a più UO, in collaborazione con le UO interessate.

**2) Contributo fornito alla unità organizzativa superiore nel raggiungimento degli obiettivi anche attraverso la collaborazione in gruppo e l'instaurazione di relazioni positive**

Soglia: Contributo singolo al raggiungimento degli obiettivi della UO superiore;

Target: Contributo al raggiungimento degli obiettivi della UO superiore anche tramite il lavoro in team;

Eccellenza: Contributo agli obiettivi della UO sup. tramite team work e l'instaurazione di relazioni positive e di collaborazione con i colleghi.

**3) Organizzazione del proprio lavoro in relazione agli obiettivi richiesti e al grado di autonomia concesso, garantendo la fruizione delle ferie obbligatorie nei tempi previsti dal CCNL**

Soglia: Organizzazione del lavoro in relazione agli obiettivi richiesti;

Target: Organizzazione autonoma del proprio lavoro nel rispetto degli ob. richiesti;

Eccellenza: Organizzazione autonoma del proprio lavoro nel rispetto degli obiettivi e della fruizione delle ferie obbligatorie.

**PTA senza incarico**

- 1) Miglioramento di almeno un processo in cui si opera coerentemente con le esigenze delle unità organizzative a monte e a valle.**

Soglia: Miglioramento delle attività di propria competenza di un processo;

Target: Miglioramento di una parte di un processo trasversale a più UO, in collaborazione con le UO interessate;

Eccellenza: Revisione di un intero processo trasversale a più UO, in collaborazione con le UO interessate.

- 2) Contributo fornito alla propria unità organizzativa nel raggiungimento degli obiettivi di performance di struttura anche attraverso la collaborazione in gruppo e l'instaurazione di relazioni positive**

Soglia: Contributo singolo al raggiungimento degli obiettivi di UO;

Target: Contributo al raggiungimento degli obiettivi di UO anche tramite il lavoro in team;

Eccellenza: Contributo agli obiettivi di UO tramite team work e l'instaurazione di relazioni positive e di collaborazione con i colleghi.

- 3) Organizzazione del proprio lavoro in relazione agli obiettivi richiesti e al grado di autonomia concesso, garantendo la fruizione delle ferie obbligatorie nei tempi previsti dal CCNL.**

Soglia: Organizzazione del lavoro in relazione agli obiettivi richiesti;

Target: Organizzazione autonoma del proprio lavoro nel rispetto degli ob. Richiesti;

Eccellenza: Organizzazione autonoma del proprio lavoro nel rispetto degli obiettivi e della fruizione delle ferie obbligatorie.

Tra gli allegati sono presenti le schede di valutazione delle performance individuali previste per il 2021 per Direttore Generale e Dirigenti.

La valutazione, ai fini dell'applicazione del sistema premiante, si concretizza, come indicato nel SMVP 2021 (par. 2.3.4) ed in attuazione dei principi generali previsti dall'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009, con un punteggio complessivo dato dalla somma dei risultati raggiunti da ogni individuo per la componente: organizzativa di Ateneo, dell'unità organizzativa ed individuale. Le schede di valutazione della performance individuale allegata al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2021 sono state oggetto di confronto anche con la componente sindacale.

## 4. POLA

L'art. 263, comma 4-bis, del D.L. n. 34 del 19 maggio 2020 (c.d. Decreto Rilancio) convertito con modificazioni dalla Legge n. 77 del 17 luglio 2020 prevede l'inserimento di una nuova sezione nel Piano della Performance dedicata al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

Così come specificato nelle "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di Performance" pubblicate il 9 dicembre 2020 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le amministrazioni sono chiamate ad attuare un'applicazione progressiva e graduale elaborando un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione da fenomeno di nicchia è diventato, a seguito dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, in un primo momento la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni e dopo il 15 settembre 2020 una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il lavoro agile era stato in passato disciplinato dal Capo II della Legge n. 81 del 22 maggio 2017 che in attuazione della c.d. Legge Delega Madia ha introdotto questo strumento di conciliazione vita-lavoro prevedendo specifiche disposizioni normative che durante l'emergenza

epidemiologica in atto si stanno applicando in modalità semplificata. L'art. 19 del D.L. n. 183 del 31 dicembre 2020 prorogando i termini previsti dalle disposizioni legislative correlati con lo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 ha nei fatti spostato al 31 marzo 2021 il termine per l'applicazione del lavoro agile in modalità semplificata.

Anche l'Università del Piemonte Orientale, al pari delle altre pubbliche amministrazioni, ha fatto ampio ricorso al lavoro agile per assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti.

Nel Sistema Paese, secondo i dati disponibili è stato stimato che prima dell'emergenza epidemiologica lavoravano da remoto circa 500mila persone mentre nelle settimane di isolamento i lavoratori a distanza sembra abbiano raggiunto gli otto milioni.

I dati raccolti presso l'Ateneo fotografano una situazione in linea con l'andamento generale. Con riferimento all'anno 2020, in relazione al personale tecnico amministrativo e ai dirigenti in servizio (i dati sono stati rilevati a ogni fine mese tranne che per il mese di marzo in cui è iniziato il lockdown e per il mese di settembre in cui a partire dal 16 il lavoro agile non è più la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella pubblica amministrazione come previsto dall'art. 87 del D.L. n. 18 del 17 marzo 2020 convertito in Legge n. 27 del 24 aprile 2020), sono stati rilevati i dipendenti, divisi tra uomini e donne che hanno usufruito del lavoro agile. Sono state inoltre rilevate, divise tra uomini e donne, le postazioni di telelavoro e il numero dei dipendenti posti in esenzione dal servizio.

**UPO – RICORSO AL LAVORO AGILE – ANNO 2020**



	DIPENDENTI IN SERVIZIO A FINE MESE			DIPENDENTI IN LAVORO AGILE			POSTAZIONI DI TELELAVORO			DIPENDENTI IN ESENZIONE DAL SERVIZIO		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
GENNAIO	104	201	305	0	0	0	4	13	17	0	0	0
FEBBRAIO	105	201	306	4	2	6	4	13	17	0	0	0
MARZO (1/03-16/03)	104	201	305	77	136	213	4	14	18	0	1	1
MARZO (17/03-31/03)	103	201	304	84	150	234	4	14	18	1	4	5
APRILE	103	200	303	88	155	243	4	14	18	4	10	14
MAGGIO	103	200	303	88	170	258	4	14	18	6	10	16
GIUGNO	101	200	301	93	169	262	4	13	17	6	11	17
LUGLIO	102	202	304	91	169	260	4	14	18	6	10	16
AGOSTO	102	203	305	93	185	278	4	14	18	3	2	5
SETTEMBRE (1/09-15/09)	102	203	305	85	178	263	4	14	18	3	2	5
SETTEMBRE (16/09-30/09)	102	202	304	14	53	67	4	14	18	1	0	1
OTTOBRE	102	203	305	31	91	122	4	14	18	0	0	0
NOVEMBRE	102	205	307	79	162	241	4	14	18	0	0	0
DICEMBRE	105	207	312	79	161	240	4	14	18	0	0	0

La prestazione lavorativa in lavoro agile è stata svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente.

Per valutare la situazione presso l'Università del Piemonte Orientale è stata condotta una prima indagine nel mese di maggio 2020 attraverso l'erogazione a tutti i dipendenti di un questionario.

#### UPO – STRUMENTI INFORMATICI UTILIZZATI PER IL LAVORO AGILE

Numero totale di dipendenti interpellati	303
Numero di dipendenti che hanno risposto al questionario	240
Numero di dipendenti che hanno strumenti informatici forniti dall'amministrazione	73
Numero di dipendenti che utilizzano strumenti informatici personali	221

Al fine di consentire la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa da remoto, avendo rilevato dal questionario che alcuni problemi nello svolgimento della prestazione con modalità di lavoro agile erano direttamente collegati alla mancanza di adeguata connessione, questa Amministrazione nel mese di dicembre 2020 ha attivato un primo programma di intervento consegnando 123 dispositivi Modem 4G Alcatel completi di una scheda SIM 60Gb/mese, la cui spesa di abbonamento sarà a carico dell'Ateneo per i prossimi 12 mesi decorrenti dal

01/01/2021. Attraverso le indicazioni fornite tramite tutorial preparato dagli informatici di Ateneo ogni dipendente interessato è stato messo in grado di attivare autonomamente il dispositivo.

Per migliorare le competenze digitali dei dipendenti si stanno analizzando le diverse soluzioni formative (corsi in e-learning, preparazione di tutorial) più rispondenti alle reali necessità dei dipendenti dell'Università del Piemonte Orientale anche attraverso il coinvolgimento dei responsabili di struttura organizzativa.

Nel corso del 2019 e del 2020 questa Amministrazione ha realizzato un progetto di “Analisi e Mappatura dei Processi” e ha raccolto da tutti i dipendenti una Scheda di JOB DESCRIPTION delle attività svolte da ciascuno, correlate dalle tempistiche da rispettare, delle responsabilità in capo a ciascun soggetto e delle relative modalità di verifica, al fine di individuare in modo più puntuale le attività che possono essere svolte in modalità agile. L'analisi di queste schede, consegnate dai dipendenti nel mese di dicembre 2020, potrà essere utilizzata per disegnare in modo più opportuno questa nuova organizzazione del lavoro improntata alla responsabilità di risultato e a un modello relazionale basato sulla fiducia. La compilazione della Scheda di JOB DESCRIPTION era stata assegnata nel corso del 2020 come obiettivo a tutti i dipendenti proprio nell'ottica di completare il set di informazioni necessarie a costruire un “Sistema per obiettivi” indispensabile alla formulazione della proposta del Piano Organizzativo del lavoro agile.

Nel corso del 2021 sarà necessario coinvolgere i dipendenti dell'Università del Piemonte Orientale in un'indagine di benessere organizzativo per rilevare le loro opinioni in relazione agli aspetti positivi e negativi di questo nuovo modo di lavorare.

Il lavoro agile se da un lato consente di:

- migliorare la qualità della vita;
- conciliare vita lavorativa e vita privata;
- avere maggiore flessibilità dell'orario di lavoro;

- avere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro attraverso una maggiore responsabilizzazione del raggiungimento dei risultati;
- ridurre l'impatto dell'uomo sull'ambiente grazie all'utilizzo ridotto dei mezzi di trasporto sia privati che pubblici;
- ridurre l'utilizzo della carta;
- accelerare il processo di digitalizzazione nella pubblica amministrazione.

dall'altro però:

- riduce le relazioni umane;
- crea eccessivo isolamento;
- non consente una netta separazione tra il tempo dedicato al lavoro e il tempo dedicato al tempo libero;
- aumenta lo stress;
- può rallentare il lavoro a causa di mancanza di adeguata connessione in alcune zone;
- riduce l'efficacia delle riunioni che si possono fare solo a distanza;
- può creare difficoltà di concentrazione per mancanza di adeguati spazi, nella propria abitazione, dedicati al lavoro;
- rende il lavoro ancora più sedentario (non ci si muove più per andare a lavorare).

Lo studio di questi dati è funzionale per individuare la corretta misura di utilizzo del lavoro agile in questa Amministrazione quando, superato questo periodo di emergenza epidemiologica, si potrà tornare ad una vita ordinaria.

I problemi rilevati saranno poi oggetto di analisi per l'attivazione di programmi di intervento mirati. Nello svolgimento di questa indagine di benessere organizzativo sarà preziosa la collaborazione e l'intervento del CUG.

Gli obiettivi indicati nel Piano della Performance sono fortemente influenzati dalla fase di avvio del Piano organizzativo del lavoro agile. A tal fine è stato attivato un Progetto “Pola e Performance” che con la collaborazione di tutte le strutture organizzative coinvolte nella realizzazione del Piano organizzativo del lavoro agile (Divisione Risorse, Divisione Risorse Finanziarie, Settore Risorse Umane, Settore Risorse Finanziarie, Settore Sicurezza Prevenzione e Protezione, Ufficio Affari Generali e Servizi Legali, Sistemi e Apparati Software) si pone come obiettivo il ripensamento della struttura del lavoro in questa amministrazione e l’adeguamento del Sistema delle Performance anche in termini di ridefinizione degli obiettivi di performance individuale sia come risultati attesi che come comportamenti organizzativi.

Il personale tecnico amministrativo dell’Università del Piemonte Orientale, attraverso l’assegnazione di obiettivi individuali periodici sarà chiamato a essere parte attiva di questo processo di profondo cambiamento della cultura organizzativa del nostro Ateneo.

## 5. Allegati

- A. Report Progetti Strategici 2021
- B. Schede Valutazione Performance Organizzativa 2021
- C. Schede di Valutazione Performance Individuale Direttore Generale 2021
- D. Schede di Valutazione Performance Individuale Dirigenti 2021
- E. Piano Triennale Azioni Positive 2021-2023