

Titolo del Programma:

Innovazione della didattica e valorizzazione del personale dell'Università dell'Insubria

1. Progetto di innovazione della didattica

1.1 Progetto e obiettivo

Obiettivo selezionato: A – Innovare la didattica e ampliare l'accesso alla formazione universitaria

Descrizione progetto/obiettivo

Negli ultimi anni, il cambiamento rapido e continuo è diventato una costante ed oggi è sempre più evidente quanto sia necessario saperlo affrontare e gestire in tutti i contesti sociali, economici e culturali. A partire dal 2020, la pandemia da COVID-19 ha accelerato drasticamente questo processo, rendendo evidente l'urgenza di adattarsi a nuove sfide e ridefinire le modalità di lavoro, apprendimento e interazione. In particolare, il settore educativo universitario ha dovuto adattarsi ad una profonda trasformazione. La necessità di passare rapidamente all'istruzione a distanza ha evidenziato le potenzialità della tecnologia come strumento innovativo e ha portato le istituzioni a ripensare i tradizionali modelli di insegnamento¹.

Questo processo è destinato ad evolvere ulteriormente e le università sono chiamate a integrare strumenti digitali (e.g., intelligenza artificiale, realtà aumentata, piattaforme interattive) ed a sviluppare modalità innovative di insegnamento, al fine di rispondere alle esigenze del nuovo contesto lavorativo e sociale, offrendo esperienze educative più efficaci, personalizzate e flessibili, orientate ad incrementare l'efficacia della didattica e dell'apprendimento.

Il complesso tema dell'innovazione didattica è il nodo cruciale con cui le università si devono confrontare per **migliorare l'apprendimento** ed essere maggiormente **attrattive** in un ambiente educativo estremamente competitivo, dove la dimensione digitale e telematica di alcune università sta giocando un ruolo fortemente attrattivo, aumentando significativamente il numero di iscritti e l'offerta formativa.

Infatti, stiamo assistendo negli ultimi anni ad una crescita esponenziale di atenei telematici. Dal 2012, il numero di corsi offerti è aumentato del 112,9%, gli iscritti sono cresciuti del 410,9% e il corpo docente del 102,1%. Questo fenomeno ha portato a una notevole crescita del fatturato, con università come e-Campus, Pegaso e Niccolò Cusano che dominano il settore.

In termini economici, le università telematiche hanno un EBIT margin (indicatore di redditività) compreso tra il 30% e il 40%, un dato nettamente superiore a quello degli atenei tradizionali, che si aggira attorno all'8%. Tra i fattori che hanno contribuito al successo delle telematiche ci sono l'allungamento della vita lavorativa e il bisogno di maggiore flessibilità nei percorsi di studio.

In Italia, nel 2022, circa l'11,5% degli studenti era iscritto a un'università telematica, segnando un forte aumento rispetto al 2,5% di dieci anni prima. Anche l'offerta didattica è cresciuta: nel

¹ Commissione Europea, Rapporto sull'educazione digitale (Digital Education Action Plan 2021-2027), [EU Publications](#).

2021/2022 le università telematiche hanno offerto 149 corsi su un totale di 5.180 corsi disponibili nel sistema universitario italiano².

Questo fenomeno risulta essere un ulteriore aspetto da considerare al fine di agire strategicamente in ottica di attrattività e innovazione.

Per chiarire ulteriormente questo aspetto e qualificare il perseguimento degli obiettivi delineati, va considerato che, oltre all'ambiente educativo universitario competitivo, accentuato dalla continua crescita delle università telematiche, che richiede un rafforzamento dell'attrattività e dell'offerta formativa, va considerato anche che l'innovazione didattica è un aspetto di fondamentale importanza per il fatto che gli studenti odierni appartengono ad una generazione che ha delle peculiari caratteristiche di cui non si può non tenere conto se si ha come obiettivo quello di essere efficaci e strategici sul piano della formazione e del placement dei futuri laureati³.

Infatti, la nuova generazione di studenti universitari, spesso definita come Generazione Z, mostra caratteristiche distintive riguardo l'apprendimento, i livelli di attenzione ed il bisogno di utilizzare nuove tecnologie⁴. Abituata sin dall'infanzia a contesti digitali, la nuova generazione di studenti è orientata verso modalità di apprendimento dinamiche e interattive, in cui le tecnologie giocano un ruolo centrale. Rispetto al passato, gli studenti di oggi tendono ad avere una soglia di attenzione più breve, influenzata dall'uso costante di dispositivi digitali e dall'accesso immediato a informazioni frammentate. Questo comporta una preferenza per lezioni brevi, visivamente stimolanti e suddivise in moduli⁵.

L'apprendimento tradizionale frontale viene percepito come meno coinvolgente rispetto a metodologie che prevedono l'uso di piattaforme digitali, video, simulazioni e strumenti interattivi. La Generazione Z si aspetta, infatti, che la tecnologia non sia solo un supporto, ma una parte integrante dell'esperienza didattica, in quanto è preferito l'accesso rapido e personalizzabile alle risorse di apprendimento, tramite piattaforme online e dispositivi mobili, al fine di gestire diverse attività simultaneamente, il che può portare a difficoltà nel mantenere l'attenzione su un singolo compito per lunghi periodi⁶.

Emerge da diversi studi che la capacità di apprendere in modo autonomo, invece, risulta essere aumentata, ma richiede strumenti che stimolino continuamente la curiosità e la motivazione.

È, inoltre, possibile notare come la Generazione Z di studenti universitari presenti ulteriori tratti distintivi, soprattutto riguardo i bisogni, le aspettative e la gestione dello *stress*. Infatti, essi tendono ad avere aspettative elevate riguardo alla personalizzazione dell'apprendimento e alla possibilità di integrare il proprio percorso universitario con esperienze pratiche e applicate. Desiderano un'istruzione che non solo offra conoscenze teoriche, ma anche competenze pratiche che possano essere immediatamente applicate nel mondo del lavoro⁷.

² Area Studi Mediobanca, Report "Il sistema universitario italiano tra minaccia demografica, sfida tecnologica e competizione territoriale", marzo 2024. <https://www.areastudimediobanca.com/it/product/il-sistema-universitario-italia-tra-dinamica-demografica-e-innovazione>.

³ Hernandez-de-Menendez, M., Escobar Díaz, C. A., & Morales-Menendez, R. (2020). Educational experiences with Generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14(3), 847-859.

⁴ OECD, *Trends Shaping Education 2022*, [OECD iLibrary](#).

⁵ Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Generation Z: Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for nurses in professional development*, 34(5), 250-256.

⁶ Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE International Journal of Social Sciences*.

⁷ Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.

Per quanto riguarda i livelli di *stress*, essi sono percepiti come significativamente più elevati rispetto alle generazioni precedenti e risultano influenzati da pressioni accademiche, incertezze economiche, incertezze sul futuro e sfide legate alla salute mentale e fisica. L'alta connessione digitale della nuova generazione di studenti può contribuire ad aumentare sia la loro sensazione di pressione costante sia il bisogno di gestire e bilanciare il tempo tra studio e vita personale, il che influenza il modo in cui si interfacciano allo studio, all'esperienza universitaria ed anche al mondo del lavoro⁸.

Tenendo conto di questi cambiamenti e fenomeni, le università sono quindi chiamate ad adattare la didattica con l'obiettivo di includere nuove tecnologie e approcci che tentino di rispondere a queste esigenze, rendendo l'apprendimento efficace, accessibile e adatto al target di riferimento.

Sulla base di queste considerazioni si ritiene che l'innovazione didattica costituisca un aspetto strategico di primaria rilevanza per lo sviluppo strategico di un Ateneo non telematico, come l'Università dell'Insubria.

È da evidenziare, inoltre, che l'innovazione didattica non può essere intesa come il mero utilizzo di nuovi strumenti ed attrezzature, ma è un concetto molto più ampio che, per essere affrontato efficacemente, richiede di considerare tre aspetti principali su cui agire per poter fare innovazione: i contenuti, le metodologie e gli strumenti. L'impiego di dispositivi tecnologici richiede come premessa un cambio di paradigma culturale pedagogico-didattico che deriva da un percorso di Faculty Development che si articola su più anni.

Emerge chiaramente nella letteratura, così come nel dibattito nazionale ed internazionale, come sia necessario, per la gestione del cambiamento e dell'incertezza di tutti i contesti organizzativi, promuovere una formazione focalizzata sullo sviluppo delle competenze trasversali e delle *soft skills* (e.g., intelligenza emotiva, gestione dello *stress*, comunicazione efficace, *leadership*, consapevolezza, gestione dei conflitti, ecc.). Queste competenze giocano un ruolo cruciale nella gestione di contesti nuovi, complessi e incerti⁹.

In aggiunta, va evidenziato che diventa indispensabile che la formazione specifica su queste competenze sia rivolta non solo agli studenti durante il loro percorso universitario per favorirne l'ingresso nel mercato del lavoro, ma anche a tutto il personale accademico, attraverso percorsi formativi che tengano in considerazione le necessità e gli obiettivi dei docenti e del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (PTAB), prevedendo anche le eventuali specifiche declinazioni coerenti con i diversi settori disciplinari e gli ambiti di applicazione delle innovazioni didattiche. Infatti, senza un coinvolgimento sinergico ed organico di questi tre diversi livelli (studenti, docenti, PTAB), risulta complesso implementare una didattica innovativa in modo efficace e sistemico.

Le competenze trasversali, oggi sempre più richieste nel mercato del lavoro, diventano pertanto cruciali anche per il personale docente ed amministrativo, al fine di adottare approcci diversi, un *mindset* aperto e flessibile volto al miglioramento progressivo e continuo, in un ambiente che si

⁸ Smith, A. C., Fowler, L. A., Graham, A. K., Jaworski, B. K., Firebaugh, M. L., Monterubio, G. E., ... & Fitzsimmons-Craft, E. E. (2021). Digital overload among college students: Implications for mental health app use. *Social Sciences*, 10(8), 279.

⁹ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*. WEF.

trasforma continuamente e che richiede di interpretare i ruoli tradizionali in forme nuove, nonché di preparare le risorse umane allo svolgimento di ruoli professionali innovativi¹⁰.

La formazione sulle competenze trasversali e *soft skills* per il personale dell'università consentirebbe, quindi, di approcciare in modo sinergico l'aspetto dell'adozione di metodologie e strumenti innovativi, che richiedono chiaramente un cambiamento di approccio e di gestione delle attività didattiche tradizionalmente svolte.

Grazie all'implementazione innovativa di contenuti, strumenti nonché modalità di insegnamento, apprendimento ed interazione, sarà possibile promuovere la crescita e l'innovazione in Ateneo, sfruttando le tecnologie a disposizione, per sviluppare e rafforzare nuove conoscenze e competenze. Ne gioverebbe, di riflesso, anche l'attività di ricerca, specie quella applicata.

Il complesso tema dell'innovazione didattica richiede di essere affrontato efficacemente considerando tre **aspetti principali** su cui agire per poter fare **innovazione**: i **contenuti**, le **metodologie** e gli **strumenti**. Questi aspetti devono essere declinati in progetti pilota innovativi per favorire la didattica dei corsi di laurea in presenza e per avviare corsi di laurea a didattica mista. Per quanto riguarda i **contenuti**, è fondamentale integrare le competenze trasversali e le *soft skills* per gli studenti, al fine di supportarli nell'ingresso al mercato del lavoro (dove sono sempre più richieste) attraverso corsi specifici che prevedono il rilascio di Open Badge riconosciuti a livello europeo come *microcredentials*.

Per quanto riguarda le nuove **metodologie**, esse dovranno essere sviluppate ed adottate sia nei corsi Open Badge che nei diversi dipartimenti dell'Ateneo, tenendo in considerazione aree disciplinari di riferimento e, di conseguenza, specifici bisogni formativi.

Le tradizionali lezioni frontali, pur avendo un ruolo importante nell'educazione e apprendimento degli studenti e sebbene possano avere valenze specifiche nei diversi ambiti di insegnamento, non sempre riescono a coinvolgere attivamente o a stimolare un apprendimento critico e collaborativo. Le nuove tecnologie con l'uso di **strumenti** digitali interattivi insieme a nuove metodologie didattiche, come l'apprendimento basato su problemi (la *flipped classroom*), offrono opportunità per rendere l'apprendimento più dinamico e partecipativo, ove ritenuto coerente con contenuti e obiettivi formativi. L'innovazione metodologica favorisce un coinvolgimento attivo in cui gli studenti non sono semplici ascoltatori, ma partecipano attivamente alla costruzione del proprio sapere. Questo approccio migliora non solo la comprensione, ma anche la capacità di applicare le conoscenze in contesti reali. Inoltre, l'uso di tecnologie digitali e piattaforme *online* consente di personalizzare l'apprendimento, adattandolo ai diversi stili cognitivi e ritmi di studio, promuovendo un apprendimento più profondo e duraturo.

L'innovazione didattica dal punto di vista dei **contenuti**, delle **metodologie** e degli **strumenti**, sarà rivolta in questa progettualità specifica agli **studenti**, ma chiaramente coinvolgerà a diversi livelli anche docenti e PTAB per poter essere implementata ed erogata.

Lo sviluppo delle competenze trasversali e *soft skills* – comprendenti sia *intra-personal skills* che *inter-personal skills* - è essenziale al fine di promuovere un clima di apertura a forme di insegnamento che vanno oltre la trasmissione passiva di conoscenze, riuscendo a valorizzare ed utilizzare in modo efficace le conoscenze e competenze apprese. Infatti, lo sviluppo delle *soft skills* aiuta a migliorare i

¹⁰ European Commission, *Key Competences for Lifelong Learning*, [EU Publications](#).

livelli di apprendimento accademico e la motivazione, permettendo inoltre agli studenti di approcciarsi in maniera più consapevole al mercato lavorativo attuale, complesso e in continuo mutamento, aumentando il loro livello potenziale di occupabilità¹¹.

L'erogazione di corsi sulle competenze trasversali e *soft skills* nelle università risulta dunque fondamentale al fine di preparare gli studenti ad affrontare il mondo del lavoro in modo consapevole e strategico¹². Sebbene le competenze disciplinari siano essenziali, le *soft skills* come la comunicazione, il *problem solving*, la gestione del tempo, il lavoro di squadra e la *leadership*, migliorano la capacità di adattarsi a contesti diversi e di affrontare le sfide in modo efficace, favorendo relazioni interpersonali positive e la capacità di lavorare in diversi contesti e ambienti¹³. Integrare corsi focalizzati su queste tematiche all'interno del percorso universitario consente di aiutare gli studenti a sviluppare strumenti utili per il futuro e di colmare il *gap* ad oggi diffuso, caratterizzato da un *mismatch* tra il mondo accademico e quello professionale, ovvero tra le *skills* offerte e le *skills* richieste¹⁴, rendendo i laureati più competitivi e pronti ad affrontare un mercato del lavoro in continua evoluzione¹⁵.

In aggiunta, sviluppate competenze trasversali e *soft skills* aiutano a migliorare la crescita personale e il benessere, permettendo agli studenti di gestire al meglio le pressioni quotidiane e di sviluppare una mentalità flessibile e resiliente¹⁶.

In aggiunta, l'Ateneo intende supportare l'erogazione innovativa di contenuti per migliorare l'apprendimento e la didattica a distanza per i **corsi di laurea a didattica mista**, creando lezioni da visionare in diretta, in post-produzione e da integrare con altri materiali, anche per i corsi in presenza.

L'implementazione di corsi di laurea a **didattica mista**, che prevedano lezioni sia in presenza sia a distanza (per un massimo di 2/3 dei CFU), o esclusivamente **online**, rappresenta un passo fondamentale per rendere l'istruzione universitaria più accessibile, inclusiva e in linea con le esigenze della società contemporanea.

La combinazione di lezioni frontali e *online* permette di sfruttare i vantaggi di entrambi i modelli, offrendo agli studenti flessibilità e qualità didattica.

Un primo aspetto cruciale è rappresentato dall'**accessibilità**, in quanto i corsi a didattica mista consentono a studenti che vivono lontano dai centri universitari o che hanno impegni lavorativi o familiari di frequentare una parte delle lezioni senza essere penalizzati dalla distanza geografica o

¹¹ Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.

¹² Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.

¹³ Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*.

¹⁴ OECD - Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs.

CEDEFOP - The Skills Matching Challenge. European Center for the Development of Vocational Training EU.

¹⁵ Cimatti B., (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10 (1), 97.

¹⁶ Heckman J.J.T., Kautz T. (2016), *Formazione e valutazione del capitale umano. L'importanza dei character skills nell'apprendimento scolastico*, Il Mulino, Bologna.

World Health Organization, *Skills for Health*, [WHO](#).

Schneider, T. R., Lyons, J. B., & Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 909-914.

dalle restrizioni di tempo. La modalità a distanza permette di abbattere le barriere logistiche, garantendo che un numero più ampio di persone possa accedere a un'istruzione universitaria, indipendentemente dalle circostanze. Inoltre, la didattica mista favorisce una maggiore flessibilità, dato che gli studenti possono organizzare il proprio apprendimento in modo più autonomo. Questo approccio, che si adatta alle esigenze individuali, risponde anche alla crescente richiesta di soluzioni educative che siano compatibili con i ritmi di vita contemporanei, caratterizzati da impegni multipli e dalla necessità di conciliare studio, lavoro e vita privata. Un'ulteriore caratteristica della didattica mista è la possibilità di testare nuovi **metodi di apprendimento**. Le nuove metodologie didattiche e le tecnologie digitali consentono di arricchire l'esperienza didattica con strumenti multimediali, forum di discussione, simulazioni e attività interattive che aumentano il coinvolgimento degli studenti.

Inoltre, gli studenti che partecipano a corsi online o misti imparano a gestire meglio il tempo, a utilizzare strumenti digitali avanzati e a sviluppare una mentalità proattiva nell'organizzazione del proprio apprendimento, competenze che risultano molto apprezzate nel mondo professionale.

Sino all'A.A. 2023/24 l'Ateneo ha attivato una sola iniziativa di questo tipo (corso di laurea triennale a didattica mista), ma ambisce a poterne implementare altre **due**.

Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali

È oggetto di dibattito, a livello internazionale e nazionale, il mismatch ovvero il disallineamento esistente tra le skills possedute dai laureati al termine dei percorsi di studio e quelle effettivamente richieste dai datori di lavoro. Questo mismatch di competenze riguarda principalmente le soft skills che stanno diventando sempre più dirimenti nella realtà odierna, sempre più complessa, veloce e caratterizzata da cambiamento continuo; per queste ragioni vi è bisogno di individui che abbiano sviluppato quelle competenze che, in aggiunta alle hard skills (acquisite nei percorsi educativi e formativi tradizionali), permettano loro di muoversi ed agire efficacemente in un contesto sempre più competitivo e sfidante.

Le linee guida per il riconoscimento e la valorizzazione della docenza universitaria, redatte dal Gruppo di lavoro ANVUR Riconoscimento e valorizzazione delle competenze didattiche della docenza universitaria a maggio 2023, sostengono gli atenei nel predisporre azioni di qualificazione e valorizzazione della docenza universitaria. I più recenti indirizzi strategici internazionali e nazionali ribadiscono la necessità di potenziare la professionalità docente attraverso strutture dedicate, quali i Teaching and Learning Centre, all'interno di sistemi di promozione, riconoscimento e valorizzazione delle competenze in accademia. Il TLC di Ateneo si inserisce attivamente in questo processo attraverso le sue iniziative rivolte ai docenti dell'Ateneo, ma anche mediante numerose pubblicazioni e partecipazioni a convegni. Più recentemente il TLC ha organizzato un primo convegno di presentazione delle sue attività e di disseminazione delle sopracitate linee guida invitando alcuni redattori delle stesse.

Il TLC di Ateneo si propone di promuovere la ricerca con un approccio interdisciplinare sulle tematiche dell'innovazione didattica e dello sviluppo delle soft skills, proponendo progetti formativi e di ricerca per l'implementazione di nuove competenze metodologiche, didattiche e trasversali attraverso l'offerta di percorsi di formazione e consulenza rivolti sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo. In particolare, l'attività del TLC si articola in percorsi formativi di sviluppo

professionale e didattico per docenti e in corsi sulle soft skills con Open Badge rivolti a studenti, al personale dell'Ateneo (PTA) e ai docenti.

1.2 Obiettivo e azioni

Azione selezionata: A.2 Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

Situazione iniziale

L'Ateneo nel 2022 ha costituito un Centro Speciale dedicato alla finalità dell'innovazione didattica, il *Teaching and Learning Center* (TLC), che ha organizzato corsi sulle competenze trasversali e *soft skills* con il rilascio di Open Badge per gli studenti e corsi di *Faculty Development* rivolti ai docenti ed ai ricercatori attinenti alle tematiche di innovazione didattica.

Il TLC ha il compito di progettare i percorsi sulle competenze trasversali, declinati adottando uno *standard* che definisca il numero di ore, il numero di CFU, eventuali moduli, modalità di erogazione e di valutazione, con l'obiettivo di offrire flessibilità nella costruzione dei percorsi stessi.

Il *Teaching and Learning Center* interviene sulla progettazione di corsi di formazione per docenti e ricercatori universitari con l'obiettivo di generare e supportare modalità didattiche innovative che permettano di aumentare i livelli di apprendimento degli studenti e di favorire l'interazione con gli stessi, grazie all'utilizzo di strumenti e approcci innovativi.

L'iniziativa dei corsi Open Badge coordinata dal TLC per gli studenti ha destato un forte interesse, come si evince dal numero degli Open Badge assegnati (831 open Badge assegnati nell'a.a. 2022/2023), nonostante i corsi non fossero parte integrante dei *curricula* dei corsi di studio, rappresentando così un valore aggiunto, personale e sociale, rispetto ai crediti richiesti.

Infine, l'innovazione didattica e delle soft skill può essere rivolta anche verso l'esterno attraverso progetti di collaborazione con il territorio (alcuni sono già in essere), sia con le scuole che anche con altre realtà produttive.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Le azioni che l'Ateneo metterà in campo al fine di innovare la didattica e ampliare l'accesso alla formazione universitaria sono le seguenti:

1. Implementazione di **nuove metodologie didattiche innovative** che favoriscano l'apprendimento degli studenti, l'erogazione dei contenuti e l'interazione in aula (Team Based Learning, Cooperative Learning, Flipped Class, Debate, Simulations, Role-play, Peer-to-Peer Learning);
2. Messa a disposizione di **strumenti** per supportare l'innovazione nella didattica: piattaforme digitali, visori e realtà aumentata, intelligenza artificiale, applicazioni e software per facilitare l'implementazione delle metodologie di didattica innovative citate;
3. **Miglioramento** delle **aule** attualmente utilizzate in Ateneo da un punto di vista di innovazione tecnologica e digitale della didattica e della fruizione dei contenuti. Nello specifico si intende attivare un piano triennale di ammodernamento e standardizzazione di almeno 30 aule di Ateneo (dieci per anno) con audio video digitali di alto livello e delle aule magne di Ravasi (Varese) e di Via Castelnuovo (Como) con soluzioni allo stato dell'arte

- tecnologico per renderle strumenti di Ateneo per il raggiungimento delle tre *mission* (didattica immersiva, divulgazione della ricerca, terza missione)
4. **Rinnovo** delle aule attualmente utilizzate in Ateneo da un punto di vista di ambientazione ed estetica per favorire l'apprendimento, la motivazione nello studio e la promozione di un clima positivo e collaborativo che aumenti i livelli di soddisfazione e dedizione negli studenti;
 5. Creazione di **aule** riunioni e aule seminari per la produzione e registrazione di contenuti didattici destinati agli studenti, che possano essere fruiti in diretta o in modo più interattivo su piattaforme apposite e che possano essere utilizzati anche per integrare lezioni e contenuti dei corsi in presenza;
 6. Acquisto di **software e dotazioni informatiche** a supporto dell'innovazione didattica ed in particolare:
 - i. videoportale didattico per le lezioni asincrone con sottotitoli, indicizzazione automatica, creazione di note per singolo discente, multibitrate e multiflusso
 - ii. videoportale comunicativo integrato nel portale di Ateneo (in valutazione con servizio comunicazione)
 - iii. piattaforme linguistiche di Ateneo
 - iv. piattaforme per il calcolo e la simulazione numerica di Ateneo
 - v. piattaforme per il calcolo simbolico di Ateneo
 - vi. piattaforme per l'analisi statistica di Ateneo
 - vii. piattaforme per la progettazione e disegno tecnico assistito per tutti gli studenti di Ateneo
 - viii. un piano per il rinnovo di tipo "rolling" (evitando picchi di investimento su singolo anno) di calcolatori per la didattica frontale e per i laboratori informatici e linguistici
 - ix. progetto pilota per arredi tecnici con calcolatori a scomparsa per elettrificare le postazioni studente e dotarle di calcolatori per gli esami online gestiti dall'ateneo (no BYOD)
 7. Organizzazione di corsi sulle competenze trasversali e le soft skills con rilascio di Open Badge.

In aggiunta si prevede di attivare un **progetto pilota sulla simulazione in medicina**. La simulazione in Medicina è una metodica didattica innovativa che permette ai discenti di sperimentare in sicurezza scenari simulati di situazioni mediche che possono verificarsi e nelle quali i futuri sanitari saranno chiamati ad intervenire.

Questa metodologia didattica permette di riprodurre virtualmente moltissime situazioni cliniche, attraverso l'utilizzo di manichini ad altissima tecnologia che riproducono il paziente in scala 1:1, *software* dedicati su computer o realtà virtuale, nonché strumenti più semplici in cui addestrarsi a compiti di base. È così possibile apprendere nel modo migliore sia le attività più semplici (ma fondamentali), quali la rilevazione dei parametri vitali come il respiro, i polsi periferici, i rumori cardiaci, sia attività più complesse che richiedono di interagire con un paziente (simulato in questo caso) che possa rispondere in modo appropriato alle azioni eseguite dal partecipante.

I potenziali fruitori della simulazione includono in primo luogo studenti del CdLM in Medicina e Chirurgia dal terzo anno di corso in poi e specializzandi di varie Scuole di Specializzazione, sia di ambito medico che chirurgico, CdLM in Odontoiatria e Protesi dentaria.

Nell'insieme, la simulazione offre il grandissimo vantaggio di superare i limiti della didattica tradizionale, erogata tramite lezioni frontali o varie forme di apprendistato sul paziente, in termini di contenuti dell'apprendimento, di sicurezza per il paziente e di miglioramento dei comportamenti: come è ben noto, i contenuti di una lezione frontale sono infatti ritenuti in quantità ridotta e incidono poco sui comportamenti futuri. Infine, la simulazione è un essenziale elemento attrattivo per gli studenti o i medici in formazione, che prediligono fortemente gli Atenei in grado di proporre anche questo strumento didattico.

Oggi le possibilità della simulazione permettono di proporre agli studenti delle lauree magistrali e triennali di area medica esperienze in prima persona, addestramento della manualità anche su patologie rare o su situazioni rare (ad esempio per l'ambito pediatrico o neonatale, o ostetrico), senza rischi per il paziente e con possibilità di valutazione e correzione esperte (*debriefing*).

I possibili modelli di simulazione:

- pazienti simulati (attori), ad esempio per imparare a raccogliere l'anamnesi o per comunicare cattive notizie;
- manichini a grandezza naturale;
- task trainer (ad esempio teste per intubazioni, torsi per pericardiocentesi, ecc.);
- realtà virtuale con supporti dedicati;
- software su computer comuni.

Risultati Attesi e collegamento con il piano strategico

Lo sviluppo del progetto delineato nel presente documento è ritenuto opportuno anche in considerazione delle politiche di innovazione della didattica in via di sviluppo da parte di diversi Atenei non telematici, sia a livello nazionale, sia nell'area geografica di riferimento per il nostro Ateneo, al fine di innalzare l'attrattività dell'Ateneo dell'Insubria e consolidare il suo posizionamento rispetto ad Atenei concorrenti, favorendo una formazione degli studenti coerente con le esigenze innovative richieste ai fini del placement.

Il progetto si armonizza con il quadro delineato nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2024 e in particolare:

- consentirà di rafforzare ulteriormente l'attenzione allo studente durante il percorso formativo;
- risponderà alla necessità di adeguarsi in modo rapido ed efficace ai cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro.

Inoltre, il progetto risulta in linea con gli indirizzi strategici programmatici dell'Ateneo, approvati dagli Organi accademici a luglio 2024 che, tra l'altro, prevedono di:

- Promuovere l'innovazione della didattica al fine di potenziare le competenze acquisite dagli studenti. L'innovazione delle metodologie didattiche si realizza anche grazie alle azioni promosse dal TLC (*Teaching and Learning Center*) per lo sviluppo di iniziative su competenze trasversali.

- Potenziare i servizi per gli studenti, qualificando l'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca e promuovendo interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità.
- Garantire un adeguato funzionamento dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, anche grazie all'acquisizione di software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali, all'ammodernamento dell'attrezzatura di ricerca, alla alimentazione e valorizzazione di data base informativi strutturati ed aggiornati.
- Realizzare un ammodernamento ed un ampliamento delle infrastrutture, al fine di migliorare ed aumentare gli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche) e gli spazi di lavoro, generando ricadute positive per gli Stakeholder interni ed esterni all'Ateneo e favorendo l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento, in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.

Azione selezionata: A.3 Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza

Situazione iniziale

Nell'A.A. 2023/24 l'Ateneo ha erogato in modalità mista il corso di laurea in Economia e management dell'innovazione e della sostenibilità - digitale integrato.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Le azioni che l'Ateneo metterà in campo riguardo l'attrattività dei corsi di studi e la formazione a distanza sono le seguenti:

1. Aumento dei corsi erogati in modalità mista: al termine del triennio verranno erogati in modalità mista **almeno altri due corsi di laurea**.
2. Creazione di **progetti pilota** destinati ai corsi di laurea tradizionali (in presenza) e a didattica mista già in essere in Ateneo, con l'obiettivo di fornire *output* interattivi digitali che possano migliorare la didattica a distanza ed essere utilizzati come materiali aggiuntivi anche per la didattica in presenza;
3. Sviluppo di **corsi Open Badge** (in presenza e/o *on-line*) sulle competenze trasversali e sulle *soft skills*;
4. Ottimizzazione delle **piattaforme** di collaborazione e apprendimento a distanza, attraverso cui gli studenti potranno fruire dei contenuti proposti dai docenti;
5. Messa a disposizione di **strumenti** per supportare l'innovazione nella didattica: visori e realtà aumentata, intelligenza artificiale, applicazioni e software per facilitare l'implementazione di metodologie didattiche e di apprendimento innovative.

Risultati Attesi e collegamento con il piano strategico

Il progetto si armonizza con il quadro delineato nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2024 e in particolare:

- permetterà di sviluppare iniziative di formazione e di aggiornamento per il personale docente e tecnico amministrativo, ritenute fondamentale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente;
- consentirà di rafforzare ulteriormente l'attenzione allo studente durante il percorso formativo;

- risponderà alla necessità di adeguarsi in modo rapido ed efficace ai cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro;

Inoltre, il progetto risulta in linea con gli indirizzi strategici programmatici dell'Ateneo, approvati dagli Organi accademici a luglio 2024 che, tra l'altro, prevedono di:

- Valorizzare il personale dell'Ateneo, sviluppando le competenze del personale docente e tecnico-amministrativo mediante formazione adeguata.
- Promuovere l'innovazione della didattica al fine di potenziare le competenze acquisite dagli studenti. L'innovazione delle metodologie didattiche si realizza anche grazie alle azioni promosse dal TLC (Teaching and Learning Center) per lo sviluppo di iniziative su competenze trasversali.
- Potenziare i servizi per gli studenti, qualificando l'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca e promuovendo interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità.
- Garantire un adeguato funzionamento dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, anche grazie all'acquisizione di software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali, all'ammodernamento dell'attrezzatura di ricerca, alla alimentazione e valorizzazione di data base informativi strutturati ed aggiornati.
- Realizzare un ammodernamento ed un ampliamento delle infrastrutture, al fine di migliorare ed aumentare gli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche) e gli spazi di lavoro, generando ricadute positive per gli Stakeholder interni ed esterni all'Ateneo e favorendo l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento, in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.

Infine, il progetto delineato è coerente con il **“Piano di sviluppo delle risorse umane”** del PIAO 2024-2026, che nella sezione 3.4 esplicita che l'Ateneo intende realizzare entro il 2024 una libreria delle competenze, un «repertorio» delle conoscenze tecniche professionali e delle competenze trasversali per l'analisi del fabbisogno di personale e il suo sviluppo legato agli obiettivi strategici e ai processi di innovazione all'interno degli Atenei.

Le competenze vengono declinate in:

- comportamentali/trasversali: le specifiche modalità e qualità personali e relazionali con cui vengono gestiti i rapporti professionali con responsabili e collaboratori;
- tecniche: le specifiche conoscenze e capacità tecniche richieste dall'organizzazione per l'assolvimento delle attività assegnate.

Per la realizzazione della Libreria delle competenze, l'Ateneo ha tenuto conto sia dei riferimenti normativi, sia delle direttive emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in questi ultimi due anni. La realizzazione della Libreria delle competenze e il successivo *assessment* delle competenze acquisite da parte di tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario sono necessari allo sviluppo di un sistema integrato di gestione delle competenze.

Un sistema integrato di gestione delle competenze influisce durante le varie fasi del ciclo organizzativo, ovvero nella:

- fase dello sviluppo organizzativo: analisi delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo valorizzando lo sviluppo delle risorse interne ma al contempo programmando il fabbisogno del personale eventualmente da reclutare.
- fase della selezione e del reclutamento: i sistemi di selezione del personale richiedono un'evoluzione verso tecniche che permettano di individuare personale con competenze coerenti con le attese dell'organizzazione in continua evoluzione e mutamento;
- fase della rilevazione dei fabbisogni formativi e sviluppo professionale: emerge sempre più evidente la necessità di realizzare interventi formativi coerenti con il fabbisogno di competenze interne all'organizzazione;
- fase della valutazione delle performance: un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti con l'obiettivo di migliorare il confronto e la crescita professionale del personale;
- fase dello sviluppo di carriera: mappatura delle conoscenze e delle professionalità esistenti all'interno del contesto di riferimento al fine di creare opportunità di crescita professionale e sviluppo delle competenze in linea con gli obiettivi dell'organizzazione.

1.3 Indicatori di riferimento

A.2 Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

Indicatori:

A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali;

Valore iniziale 831

Riferimento: risultato finale del triennio Programmazione 2021-2023

Target **1000**

Riferimento temporale: a.a. 2026/2027

A.3 Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza

Indicatori:

A_g – Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche;

Valore iniziale 1/43

Riferimento temporale: a.a. 2023/2024

Target **3/44**

Riferimento temporale: a.a. 2026/2027

1.4 Budget per il progetto

Budget per il Progetto	Totale (€)
A) Importo richiesto a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	1.551.426
B) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi	
TOTALE (a+b)	1.551.426

Eventuali note da parte dell'ateneo

2. Progetto di valorizzazione del personale

2.1 Progetto e obiettivo

Obiettivo selezionato: E – Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità

Descrizione progetto/obiettivo

Il cambiamento costante dei contesti lavorativi, accelerato dall'innovazione tecnologica e dalla recente pandemia globale, richiede una continua evoluzione anche all'interno delle istituzioni universitarie. La formazione del personale, in particolare docenti e personale tecnico-amministrativo, è oggi una priorità fondamentale per mantenere l'università in linea con le esigenze attuali ed in grado di gestire nuove sfide.

In questo contesto, non basta padroneggiare le competenze tecniche ma è necessario sviluppare competenze trasversali e *soft skills* (ad esempio, *problem solving*, comunicazione efficace, *team-working*, intelligenza emotiva, ecc.) che consentano di interpretare in modo più innovativo i tradizionali ruoli professionali.

Un elemento cruciale del processo di innovazione didattica è il **cambiamento di approccio e mindset**. Non si tratta solo di imparare a utilizzare nuovi strumenti, ma di abbracciare una mentalità aperta all'innovazione, alla flessibilità e alla collaborazione continua. In questo modo, sia il personale docente, attraverso l'interazione reciproca e la creazione di comunità di pratica, sia il PTAB possono diventare protagonisti del cambiamento, contribuendo attivamente alla trasformazione dell'università in un ambiente dinamico, efficace e orientato al futuro.

Per il **personale docente**, è fondamentale definire percorsi di formazione che siano declinati per aree disciplinari, consentendo una definizione più specifica degli approcci e, al contempo, supportando delle piccole comunità di pratica all'interno di ciascuna area che consenta di diffondere il cambiamento dal basso.

Le **comunità di pratica** tra docenti universitari, che possono formarsi tra colleghi di settori disciplinari sia affini che differenti, sono fondamentali per promuovere una contaminazione reciproca di idee e favorire l'arricchimento continuo¹⁷. Questi spazi collaborativi permettono di condividere esperienze, approcci didattici, punti di vista e metodologie di ricerca, facilitando l'innovazione e la crescita professionale. Quando docenti di discipline diverse si confrontano, emergono nuove prospettive che possono arricchire sia l'insegnamento che la ricerca, generando soluzioni creative a problemi semplici e/o complessi¹⁸.

Il dialogo tra discipline affini consente di approfondire le conoscenze in settori specifici, mentre il confronto tra ambiti differenti stimola la costruzione di competenze interdisciplinari, sempre più richieste nel mondo accademico e lavorativo. Inoltre, le comunità di pratica incentivano la collaborazione e la condivisione di buone pratiche, riducendo l'isolamento professionale e creando reti di supporto tra docenti. Questo scambio continuo favorisce un ambiente universitario più

¹⁷ Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of workplace learning*, 15(5), 194-202.

¹⁸ Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

dinamico e innovativo, capace di rispondere in modo più efficace alle esigenze degli studenti e di adattarsi ai rapidi cambiamenti continui¹⁹.

Per il PTAB, investire in corsi di formazione sulle competenze trasversali e le *soft skills* è cruciale per creare un ambiente di lavoro più efficace, efficiente e armonioso. Queste competenze sono fondamentali per migliorare la qualità dei servizi offerti e per garantire relazioni più fluide con studenti e docenti, aumentando livelli di dedizione, motivazione e impegno, di soddisfazione lavorativa e di benessere organizzativo²⁰.

La padronanza di queste competenze permetterà al PTAB di rispondere meglio alle esigenze degli attori con cui si interfaccia (e.g., docenti interni, docenti esterni, studenti, professionisti, ecc.), offrendo supporto in modo rapido e professionale, contribuendo a ridurre lo *stress*, migliorando l'esperienza universitaria complessiva e favorendo un coordinamento più preciso nelle attività accademiche e nella gestione dei processi.

Particolarmente significativi e in crescita, a partire dal 2022, i soggiorni formativi all'estero del PTAB, finanziati dall'Unione Europea nell'ambito del programma Erasmus+, durante i quali è possibile l'affiancamento a colleghi esteri nel luogo di lavoro, la partecipazione a workshops e la formazione. Gli ultimi bandi dedicati alla mobilità internazionale riservati al PTAB hanno permesso di finanziare una trentina di soggiorni per ogni bando a fronte di una richiesta ben maggiore.

Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali

L'Insubria aderisce a diversi progetti nazionali ed internazionali per lo sviluppo del suo capitale umano e delle competenze. Tra questi ricordiamo:

- 1) Human Research Strategy for Researchers (HRS4R), a cui l'Ateneo ha aderito nel 2017 ottenendo il riconoscimento della Commissione Europea nel 2019 e proseguendo nel processo di assicurazione della qualità fino al 2024. La strategia HRS4R è uno strumento lanciato dalla Commissione Europea per supportare le università, gli enti di ricerca e le organizzazioni che finanziano la ricerca nell'applicazione della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di condotta per il reclutamento dei ricercatori, che mirano a contribuire allo sviluppo di un mercato del lavoro europeo attrattivo per i ricercatori mediante una serie di azioni per la promozione del benessere delle persone e di formazione alla ricerca e alla didattica.
- 2) RIVA 2024-2026, progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica triennale ed il corso gestito è gestito da Formez. Scopo di questo progetto è la costruzione di una matrice che individui dei descrittori comuni che possano essere di aiuto e supporto alla mobilità tra i comparti
- 3) UNISOF 2024 famiglia professionale di COINFO "Le finalità di UNISOF 2024 sono strettamente collegate ai temi trattati nel corso delle ultime edizioni: la mappatura dei

¹⁹ McDonald, J., & Star, C. (2008). The challenges of building an academic community of practice: An Australian case study.

Lave, J. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

²⁰ Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.

processi e delle competenze del personale degli Atenei per la gestione delle risorse umane orientata alla creazione di valore pubblico.

- 4) Erasmus+, acronimo di European Region Action Scheme for the Mobility of University Students, per la mobilità di studenti, docenti e personale tecnico.

2.2 Obiettivo e azioni

Azione selezionata: E.2 Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co. 1, l.240/2010)

Situazione iniziale

Il Teaching and Learning Center (TLC), Centro Speciale di Ateneo, interviene sulla progettazione di corsi di formazione per docenti e ricercatori universitari con l'obiettivo di generare e supportare modalità didattiche innovative e allo sviluppo di competenze trasversali e *soft skills* per docenti e ricercatori, considerate essenziali per migliorare le *performances* individuali, l'efficacia lavorativa in termini di didattica e di gestione delle relazioni con colleghi e studenti.

A questo scopo, il TLC ha implementato nel 2022 un corso di Faculty Development rivolto a tutti i docenti e ricercatori dell'Ateneo di tutti i dipartimenti, che ha avuto in totale 40 partecipanti.

Per la formazione, sono stati coinvolti docenti esterni di chiara fama nazionale e internazionale, che si sono focalizzati sulla promozione di nuovi approcci e metodologie che consentono di abbracciare un nuovo modo di insegnare che va a beneficio sia degli studenti che dei docenti stessi, anche attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi.

Il TLC è e può diventare sempre più una leva strategica per l'innovazione e la qualità della didattica in Ateneo. A tale scopo si rende necessario riconoscere spazi dedicati e risorse di personale per le attività di formazione e per quelle amministrative.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Le azioni che l'Ateneo metterà in campo riguardo lo sviluppo delle competenze del personale docente e tecnico-amministrativo sono le seguenti:

1. Implementazione di **corsi di formazione per i docenti ed i ricercatori** sull'innovazione didattica definiti secondo le 4 aree disciplinari (umanistica, giuridico-economica, STEM, medica), riguardanti gli aspetti dei contenuti e fondamentali per poter conoscere ed utilizzare strumenti e metodologie;
2. Implementazione di **corsi di formazione per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario** (PTAB) riguardanti l'innovazione didattica dei contenuti, gli strumenti e le metodologie;
3. Estensione dei soggiorni di mobilità internazionale per il **personale tecnico-amministrativo e bibliotecario** (PTAB), con la possibilità di svolgere un periodo di affiancamento da realizzarsi presso uffici analoghi a quelli di afferenza, sia con la frequenza di eventi formativi organizzati da altre università europee su tematiche attinenti all'attività lavorativa. Obiettivo della formazione è il trasferimento di competenze, l'acquisizione di capacità pratiche e l'apprendimento di buone prassi da parte dei beneficiari.

4. **Creazione di comunità di pratica** con assistenza e supporto di *tutor* dedicati, uno per area, che accompagnino nel tempo i docenti ed il PTAB formato, al fine di diffondere progressivamente e contaminare poi, per cerchi concentrici, tutti colleghi;
5. **Formazione alla gestione delle problematiche psicologiche** promuovendo un approccio inclusivo e proattivo. In particolare, si prevedono attività di formazione per il personale docente e PTAB mirate a fornire indicazioni pratiche per identificare e gestire le situazioni di disagio psicologico tra gli studenti e le studentesse con particolare riguardo alle condizioni di maggiore vulnerabilità e nello specifico alla popolazione studentesca con DSA.
6. **Miglioramento delle aule** attualmente utilizzate in Ateneo da un punto di vista di innovazione tecnologica e digitale della didattica e della fruizione dei contenuti;
7. **Creazione di aule riunioni e aule seminari per la creazione e registrazione di contenuti** per gli studenti che possano essere fruiti in diretta o in modo più interattivo su piattaforme apposite e che possano essere utilizzati anche per integrare lezioni e contenuti dei corsi in presenza;
8. Messa a disposizione di **strumenti per supportare l'innovazione nella didattica**: visori e realtà aumentata, intelligenza artificiale, applicazioni e software per facilitare l'implementazione di metodologie didattiche e di apprendimento innovative.

Risultati Attesi e collegamento con il piano strategico

Il progetto si armonizza con quanto previsto nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, che indica tra le politiche per il personale quanto segue: “risulta fondamentale, in particolare in un contesto universitario, considerare la formazione quale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente, che va condivisa e non subita”. In particolare permetterà di sviluppare iniziative di formazione e di aggiornamento per il personale docente ritenute fondamentale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente;

Inoltre, il progetto risulta in linea con gli indirizzi strategici programmatici dell'Ateneo, approvati dagli Organi accademici a luglio 2024 che, tra l'altro, prevedono di:

- Essere protagonisti di una dimensione internazionale, favorendo esperienze di studio e di ricerca all'estero, l'integrazione della didattica e della ricerca nelle reti internazionali, l'attrazione di studenti e docenti internazionali.
- Valorizzare il personale dell'Ateneo, sviluppando le competenze del personale docente e tecnico-amministrativo mediante formazione adeguata.

Azione selezionata: E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)

Situazione iniziale

Negli ultimi anni, gli obiettivi formativi annuali e pluriennali del Piano di formazione dell'Ateneo sono finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al

raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale. Dopo i due anni di pandemia che hanno fortemente influenzato in modo negativo qualsiasi tipo di mobilità Erasmus, a partire dal contratto 2021, l'interesse per la mobilità del personale per formazione è cresciuto esponenzialmente, anche grazie all'incoraggiamento a partecipare a tale attività da parte della Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali, resa ulteriormente concreta grazie allo stanziamento di budget su fondi di Ateneo di finanziamenti aggiuntivi a integrazione di quelli europei. A partire dal 2022, in risposta ai bandi annuali sono pervenute numerose domande da parte del PTA, nell'ordine di una cinquantina per bando, non tutte soddisfacibili a causa dei, seppur integrati, limitati fondi europei.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Le azioni che l'Ateneo metterà in campo riguardo lo sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo sono le seguenti:

1. **Corsi di formazione per il PTAB sulle competenze trasversali e sulle *soft skills***, sulla base dei *feedback* ricevuti durante le iniziative precedentemente erogate e sulla base delle necessità che emergono dalla letteratura nazionale ed internazionale, dai contesti organizzativi e dal mercato del lavoro; l'Ateneo ha declinato le 5 macrocategorie nel Sistema di Misurazione della Valutazione delle Performance (SMPV) e più specificatamente nella valutazione dei comportamenti del personale tecnico amministrativo. I comportamenti sono poi individuabili e trasferibili nelle cosiddette competenze trasversali che si tende a sviluppare attraverso corsi di formazione mirati.
2. **Corsi di formazione misti comprendenti PTAB e docenti**, al fine di favorire una maggiore consapevolezza e comprensione reciproca, con l'obiettivo di favorire la collaborazione del personale di Ateneo e di aumentare il benessere organizzativo all'interno dell'università;
3. **Corsi per lo sviluppo delle competenze professionali, competenze manageriali e organizzative** per tutte le figure professionali. Si tratta di quell'insieme di conoscenze necessarie per svolgere la propria mansione lavorativa e che costantemente devono essere aggiornate per mantenere o migliorare il livello qualitativo dei servizi offerti. Si declinano in corsi di formazione obbligatoria in quanto previsti tali dalla legge, corsi per interventi legislativi che richiedono aggiornamenti formativi necessari per la propria attività lavorativa, corsi programmati per il raggiungimento del Piano strategico d'Ateneo.
4. **Formazione alla gestione delle problematiche psicologiche** promuovendo un approccio inclusivo e proattivo. In particolare, si prevedono attività di formazione mirate a fornire indicazioni pratiche per identificare e gestire le situazioni di disagio psicologico con particolare riguardo alle condizioni di maggiore vulnerabilità presenti nella popolazione studentesca e all'interno del personale docente e PTAB.
5. **Soggiorni formativi all'estero in uno dei Paesi aderenti al programma Erasmus+**, promuovendo l'internazionalizzazione quale fondamentale obiettivo strategico anche attraverso l'ampliamento degli orizzonti professionali e culturali del personale tecnico

amministrativo.

Risultati Attesi e collegamento con il piano strategico

I risultati attesi sono:

- obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management;
- completa alfabetizzazione digitale;
- sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali;
- accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale
- valorizzazione delle risorse umane;
- assicurare un'adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- semplificazione dei processi;
- digitalizzazione delle procedure;
- comunicazione efficace (istituzionale e informativa).

Il progetto di armonizza con quanto previsto nel Piano Strategico di Ateneo, che indica tra le politiche per il personale quanto segue: “risulta fondamentale, in particolare in un contesto universitario, considerare la formazione quale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente, che va condivisa e non subita”.

Inoltre, il progetto risulta in linea con la sezione del PIAO 2024-2026 dedicata alla strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, finalizzata a migliorare e monitorare la Salute Organizzativa e Professionale dell'Ente, “condizioni abilitanti” per creare valore pubblico.

2.3 Indicatori di riferimento

E.2 Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co. 1, l.240/2010)

Indicatori:

E_f - Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio (*);

Valore iniziale: $370/436 = 0.85$ certificato dal Nucleo di Valutazione

Riferimento temporale: anno solare 2023

Target = 1

Riferimento temporale: anno solare 2026

E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)

Indicatori:

E_1 –

Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus;

Valore iniziale: $24/348 = 0,069$



Riferimento temporale Unità di personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+ INDIRE 2021

Target = **0,1**

Riferimento temporale anno solare 2026

Il valore iniziale è risultato finale del triennio Programmazione 2021-2023

2.4 Budget per il progetto

Budget per il Progetto	Totale (€)
A) Importo richiesto a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	1.189.427
B) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi	
TOTALE (a+b)	1.189.427

Eventuali note da parte dell'ateneo