

Programmazione Triennale 2021/2023 - Attività anno 2021



**Presentazione del Programma (DM n.2503 del 09/12/2019) -  
Allegato 1**

**TITOLO DEL PROGRAMMA: INNOVAZIONE NELLA  
FORMAZIONE DEGLI STUDENTI E DEL  
PERSONALE UNIVERSITARIO PER UN ATENEO  
PIU' ATTRATTIVO ED INCLUSIVO**

**SEZIONE 1**

**A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria****4 - Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche****Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati)**

L'attrattività di un Ateneo va valutata tenendo presenti tutti gli stakeholder e, in primis, gli studenti e le comunità economico-sociali del territorio in cui l'Ateneo stesso opera. Per aumentare l'attrattività è dunque necessario operare in modo innovativo sul piano della didattica, tenendo presenti le nuove esigenze di inter e trans disciplinarietà.

In questa direzione sono stati delineati gli obiettivi futuri di sviluppo del nostro Ateneo raccolti nel Piano strategico approvato dagli organi di governo dell'Ateneo.

L'offerta formativa dell'Ateneo è ricca e variegata, declinata in 14 Dipartimenti, 2 Scuole e la Scuola di Dottorato, a cui si affiancano i molteplici percorsi di Alta Formazione (Master, Scuole di Specialità e altre forme didattiche).

La strategia dell'Ateneo mira allo sviluppo delle più efficaci risposte per ottenere negli studenti l'acquisizione di competenze chiave per inserirsi nel quadro di grande variabilità di una società in rapida e dinamica evoluzione. Le parole chiave di questo sviluppo sono l'interdisciplinarietà e transdisciplinarietà dei saperi.

L'Ateneo punta fortemente alla preparazione non solo di futuri lavoratori e creatori di nuovi lavori, ma anche alla formazione di cittadini consapevoli. Questi obiettivi sono perseguiti attraverso un'offerta disciplinare al passo coi tempi grazie al suo forte legame con la ricerca, in grado di aprirsi agli sviluppi futuri dei saperi interdisciplinari e alla promozione di ampie competenze trasversali, necessarie per saper gestire con padronanza e piena partecipazione i contenuti nei diversi contesti sociali e professionali.

Per ottimizzare e valorizzare le scienze rappresentate dai diversi Dipartimenti dell'Ateneo, si intende implementare il raccordo tra le diverse attività per offrire proposte nei vari ambiti di sviluppo culturale, economico, tecnico e sociale.

A questo fine l'Ateneo intende migliorare l'integrazione tra le diverse azioni formative, dotandosi di un sistema di didattica integrata in cui formazione disciplinare, attività di orientamento in ingresso e itinere, azioni di job placement e accompagnamento in uscita, internazionalizzazione, alta formazione e Life Long Learning interagiscano fittamente studiando soluzioni complementari.

Il sistema di didattica integrata si sviluppa secondo due dimensioni. La prima, che possiamo definire orizzontale, include orientamento, supporto alla scelta dei corsi di laurea, insegnamenti, laboratori, tirocini, Erasmus Plus e altre iniziative di formazione all'estero, job placement, alta formazione, nonché azioni volte allo sviluppo delle competenze trasversali, supporto all'associazionismo studentesco, al peer tutoring, alla rappresentanza studentesca, ai soggetti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento. La seconda dimensione è, per così dire, verticale, in quanto include percorsi di sviluppo culturale e professionale secondo una traiettoria temporale che parte dalla laurea di primo livello e si sviluppa nei percorsi di secondo livello (lauree magistrali), di terzo livello (dottorato di ricerca), di alta formazione (master di primo e secondo livello), fino alla formazione continua che segue i laureati nel tempo.

Le indagini condotte sull'ingresso al lavoro dei giovani laureati, sia in Italia che nel resto del mondo, restituiscono costantemente una particolare dicotomia. Se da un lato conoscenze e competenze disciplinari sono in genere di alto livello, dall'altro il possesso di competenze trasversali dei laureati (le cosiddette "soft skills") sono percepite spesso come carenti. Sotto il cappello delle "soft skills" si trova un ampio e reticolato raggruppamento di competenze che l'Unione Europea ha catalogato in ESCO ("European Skills / Competences, qualifications and Occupations", consultabile su <https://ec.europa.eu/esco/portal>).

L'attenzione posta a questo mondo si rispecchia nel fatto che ormai da diversi anni il tema del potenziamento delle competenze trasversali è diventato molto comune. Tuttavia, la questione merita molta attenzione dato che esistono anche opinioni critiche. Infatti, secondo alcuni ricercatori le principali competenze trasversali si formerebbero nell'infanzia e nell'adolescenza di un individuo, soprattutto grazie alle esperienze culturali sviluppate nell'ambito familiare piuttosto che nelle istituzioni educative. Il tutto sarebbe avvalorato dal fatto che lo sviluppo delle competenze trasversali sarebbe più diffuso tra i ceti medio alti. Ne consegue che il sistema educativo istituzionale sarebbe in grado di incidere limitatamente nello sviluppo di competenze trasversali. Tuttavia, il sistema universitario statale italiano rappresenta un unicum, in grado di contrastare questa tendenza. Il diritto allo studio è sancito nella nostra costituzione e oggi più che mai l'attenzione deve essere posta non solo nello sviluppo di competenze disciplinari, ma anche e soprattutto nel potenziamento delle competenze trasversali, anche al fine di evitare il rischio di elitismo insito nelle pieghe della società.

Nella passata programmazione triennale l'Ateneo ha operato sul rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. In particolare, dal 2016 è stato messo a punto un ambiente di sviluppo e accrescimento delle competenze trasversali, la cui acquisizione è documentata in forma digitale attraverso gli "Open Badge", certificati digitali erogati sulla piattaforma Bestr di Cineca (<https://bestr.it/>; <https://openbadges.org/>). I risultati sono stati molto buoni: il numero di Open Badge assegnati dall'Ateneo è stato in progressiva crescita, e nel solo 2018 sono stati assegnati più di 15.500 certificati. Si ricorda a questo proposito che l'Università di Milano-Bicocca è stata la prima in Italia a riconoscere le attività extracurricolari dei suoi studenti tramite Open Badge; è stata anche la prima università al mondo ad aver firmato la Bologna Open Recognition Declaration (BORD, <http://www.openrecognition.org/>) per un più facile riconoscimento degli apprendimenti formali e informali e una agevolata circolazione del capitale umano a livello Europeo e globale. In Ateneo gli Open Badge sono stati introdotti nel 2017 anche per certificare le competenze formali.

L'Università di Milano-Bicocca è stata il primo ateneo al mondo ad erogare Open Badge a seguito dell'acquisizione di laurea e laurea magistrale. Inoltre, dal giugno 2019 l'Università di Milano-Bicocca eroga certificati su Blockchain per i titoli di studio utilizzando Blockcerts, uno standard aperto e sicuro di certificati sviluppato dal MIT Media Lab (<https://www.media.mit.edu/>), che permette il controllo e la verifica degli attestati (come un titolo accademico) senza la necessità di contattare l'istituzione emittente. Questo elemento contribuisce a una comunicazione sicura e disintermediata delle competenze acquisite ai datori di lavoro di tutto il mondo. Grazie a questa esperienza il nostro Ateneo è un ente riconosciuto come leader nell'utilizzo delle certificazioni digitali a livello nazionale e internazionale. Per questa ragione e in continuità con le azioni già intraprese, l'Ateneo ha deciso di investire su interventi volti a conseguire ulteriori miglioramenti della didattica e dell'inserimento professionale dei laureati attraverso la modernizzazione delle metodologie didattiche e il potenziamento dell'acquisizione delle competenze trasversali, ma anche della loro certificazione, comunicazione e diffusione.

Per queste ragioni intendiamo rafforzare le iniziative rivolte allo sviluppo delle competenze trasversali. Riteniamo strategico incrementare la formazione degli studenti in questa direzione aumentando il numero di Open Badge erogati nel triennio.

La fonte dei dati per il rendiconto è attualmente la piattaforma .Bestr di Cineca: <https://bestr.it/>

Gli indicatori della didattica mostrano una ottima performance del nostro Ateneo per tutti i parametri chiave dall'attrattività in ingresso, alla progressione delle carriere e all'occupazione in uscita. Questi risultati sono il frutto di un lavoro integrato in cui tutti gli attori del piano educativo sono coinvolti.

Per mantenere standard così elevati riteniamo fondamentale curare con attenzione ogni aspetto dell'attività didattica. In particolare, la Rilevazione Opinioni Studenti (ROS) è l'ossatura su cui si basano i sistemi di Assicurazione di Qualità (AQ). L'utilizzo dei risultati delle rilevazioni è fondamentale per individuare gli aspetti critici o i margini di miglioramento su cui poter agire dal punto di vista gestionale.

Il nostro Ateneo è stato coinvolto nella sperimentazione del nuovo sistema ROS insieme ad altri tre atenei diversi per caratteristiche e localizzazione geografica (Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale; Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" e Università Telematica UniNettuno).

All'inizio dell'a.a. 2019-20 il nostro Ateneo ha adottato il nuovo sistema ROS. Per la nostra situazione questo ha portato il passaggio da un rilevamento obbligatorio, svolto dagli studenti come prerequisito necessario per l'iscrizione a un esame, a un sistema in cui è possibile scegliere se rispondere o meno al questionario ROS. Il tasso di risposta è ovviamente calato.

Riteniamo strategico programmare iniziative volte a incrementare il tasso di risposta alla ROS. Si tratta principalmente di attività di formazione e di sviluppo della consapevolezza, da parte degli studenti, del ruolo della ROS nel sistema AQ di ateneo.

Le iniziative saranno realizzate anche in concerto con la rete dei Presidi di Qualità delle Università Lombarde, di recente istituzione e che ha posto questo tra i suoi obiettivi.

**Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico**

Un Ateneo al passo con i tempi si dedica con fervore al continuo aggiornamento e all'evoluzione dei Corsi di Laurea, progettando e sviluppando in parallelo nuovi corsi. Il bilancio tra queste due azioni è fondamentale: da un lato i Corsi di Laurea esistenti necessitano di aggiornamenti finalizzati a mantenere la formazione sempre aggiornata e allineata con la ricerca. Dall'altro un Ateneo attivo e innovativo mira a proporre nuovi percorsi per incontrare le esigenze di un mercato e una società in rapida evoluzione.

Lo sviluppo della parte di didattica dei corsi di studio è una costante del nostro Ateneo e le performance degli studenti evidenziano chiari trend di costante crescita negli ultimi anni. Questo ambito non desta problemi e per questo riteniamo fortemente strategico favorire lo sviluppo di attività finalizzate all'accrescimento e valorizzazione di competenze trasversali, culturali, espressive, di cittadinanza consapevole, di promozione delle capacità imprenditoriali e gestionali. Tutto questo si realizzerà sia nei percorsi didattici dell'Ateneo sia tramite iniziative specifiche indirizzate a docenti, personale tecnico e amministrativo e studenti. Le azioni si sviluppano lungo tre assi principali che sviluppano un apprendimento centrato sullo studente collegandosi in questo modo con la precedente programmazione triennale:

Asse 1: Pensiero, Impresa e Società

Asse 2: Cittadinanza Linguistica e Digitale

Asse 3: Azioni di supporto alla Rilevazione Opinioni Studenti

**Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti****2021:**

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Asse 1: Pensiero, Impresa e Società

Azione 1.1 - Bbetween, iBicocca e altre iniziative per il potenziamento delle competenze trasversali

Bbetween e iBicocca sono due iniziative di formazione ormai chiave e ben consolidate nel nostro Ateneo. Lanciato sperimentalmente nel 2016, il progetto Bbetween (<https://www.unimib.it/bbetween/>) è finalizzato all'accrescimento e alla valorizzazione delle competenze trasversali degli studenti, del personale docente, tecnico e amministrativo e dei cittadini. Lanciato sperimentalmente nel 2015, il progetto iBicocca (<http://ibicocca.it/>) ha la finalità di promuovere la cultura dell'imprenditorialità, dell'imprenditoria e dell'innovazione. iBicocca prevede tre percorsi, differenziati in base all'impegno orario che ogni partecipante è disponibile a dedicare per seguire le attività proposte e alle specifiche competenze acquisite: Percorso Silver (25 ore), Percorso Gold (50 ore), Percorso Platinum (75 ore).

Per Bbetween e iBicocca sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- maggiore integrazione dei progetti con i corsi di studio tradizionali;
- consolidamento e ampliamento rete di interazioni con enti e istituzioni territoriali;

- consolidamento delle aree Bbetween istituite nel 2019 (sport, strategic games, ecc.) e progettazione di nuove aree;
  - ampliamento dei percorsi iBicocca che portano al riconoscimento di OpenBadges oltre ai tre già esistenti.
  - attivazione percorsi Bbetween per attività collegate all'introduzione al mondo del lavoro (come da attività didattica presente in ogni CdS).
- Sarà rendicontata in quest'azione la partecipazione ai percorsi Bbetween riconducibili all'ambito Pensiero e Società, la partecipazione ai percorsi iBicocca e la partecipazione alle iniziative più vicine ai singoli corsi di studio per lo sviluppo di competenze trasversali. Anche queste iniziative saranno potenziate e integrate nell'offerta certificata.
- Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 3.117  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 3.200  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 6.800  
 Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 10.500

**Azione 1.2 – Macro Open Badge integrati**

Le abilità, competenze trasversali, qualifiche e occupazioni catalogate in ESCO sono classificate in cinque gruppi principali:

- 1) "Atteggiamenti e Valori" sul lavoro, tra cui dimostrare impegno; gestire le incertezze; seguire pratiche di lavoro etiche; mostrare rispetto.
- 2) "Applicazione delle conoscenze" negli ambiti: tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni; competenze aritmetiche e matematica; salute, sicurezza e ambiente di lavoro.
- 3) "Capacità e competenze sociali" tra cui: collaborazione con altri; capacità di leadership.
- 4) "Riflessione" che comprende le competenze e capacità di pensiero, apprendimento; pensiero critico; pensiero creativo e imprenditoriale; soluzione di problemi; pianificazione del proprio lavoro.
- 5) "Linguaggio", comprensione di una lingua parlata e scritta, produzione verbale e scritta in una lingua.

Le abilità e competenze trasversali certificate dai 50.935 Open Badge erogati dall'Ateneo ai suoi studenti fino al 2020 sono riconducibili a quelle definite in ESCO. Si sottolinea che a questi devono essere aggiunti i 25.687 Open Badge di laurea e laurea magistrale erogati fino al 2020 e che includono a loro volta competenze identificate con ESCO.

Considerato il grande numero di Open Badge erogati dall'Ateneo si pone la necessità di una maggiore comunicabilità delle competenze possedute dallo studente/laureato. Risulterebbe di più immediata evidenza per i datori di lavoro o di chiunque visualizzi un CV o un e-portfolio infatti certificare le macro-competenze possedute da un learner, portando come evidenza gli Open Badge che attestano la partecipazione ai percorsi e le competenze acquisite.

Progettiamo perciò di costruire un numero limitato di Macro Open Badge integrati, che corrispondano ad alcuni raggruppamenti ESCO e diano conto anche al livello di macro-skill posseduta. Avremo perciò Macro Open Badge che certificheranno competenze trasversali quali il problem solving, il lavoro di gruppo e altre. L'assegnazione dei Macro Open Badge integrati avverrà a seguito del possesso di un numero definito di Open Badge tra quelli erogati dall'Ateneo che attestino la specifica competenza.

Numero di Macro Open Badge 2020 (livello iniziale): 0  
 Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2021: 0 il processo di disegno, progettazione e diffusione non prevede erogazioni nel 2021  
 Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2022 (anno sperimentale): 5  
 Numero di Macro Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 25

**Asse 2: Cittadinanza Linguistica e Digitale**

**Azione 2.1 - Competenze Linguistiche**

A partire dall'a.a. 2015-16, l'Ateneo offre licenze gratuite per tutti i suoi studenti (e a tutto il suo personale) per corsi di lingue online comprendenti i livelli da A1 a C1 di tutte le principali lingue della UE (ivi compreso anche l'italiano per stranieri). In parallelo viene anche offerta l'erogazione "a sportello" di prove in qualsiasi periodo dell'anno che indicano come esito il livello raggiunto dallo studente. Ogni volta che uno studente si sottopone a una prova di lingue e raggiunge un livello diverso da uno precedentemente raggiunto (per esempio: raggiunge il livello B2 di una lingua su cui aveva, in precedenza, raggiunto il solo B1), riceve un Open Badge che attesta il livello. Se quel livello di quella lingua può essere associato a CFU nel suo percorso di studi, lo studente acquisisce anche i corrispondenti CFU; altrimenti, la sua nuova competenza certificata dall'Open Badge è comunque riportata e riconosciuta nel Diploma Supplement che sarà prodotto al conseguimento del titolo di studi. Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- opera di sensibilizzazione sui Corsi di Studio per la modifica dei regolamenti didattici delle lauree triennali per richiedere, in uscita, un livello di inglese B2;
- potenziamento dell'erogazione di licenze gratuite per corsi online di elevata qualità su molte lingue e livelli, e la simmetrica erogazione di prove di livello certificate tramite Open Badge;
- potenziamento dell'offerta di corsi in presenza di lingua inglese gratuiti per gli studenti e per il personale.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 4.866  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 4.900  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 9.900  
 Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 15.000

**Azione 2.2 - Competenze digitali**

L'Ateneo ha adottato lo schema di formazione e certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" per permettere ai suoi studenti di acquisire, consolidare e certificare le competenze necessarie per affrontare una società civile e un mondo del lavoro sempre più pervasi dalle tecnologie digitali. La certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" è basata sullo schema delle competenze definite nell'European e-Competence Framework (e-CF), in un contesto internazionale in cui si pone l'odierna formazione universitaria. Anche accogliendo le richieste degli studenti è in corso di completamento il passaggio alla nuova certificazione International Certification of Digital Literacy (ICDL). Il passaggio avverrà all'inizio dell'a.a. 2021-22. Parallelamente verranno attivati a partire dall'a.a. 2021-22 dei corsi di formazione on-line sulle tematiche relative all'introduzione al mondo del lavoro (vedi Asse 1 - Azione 1.1) che sostituiranno in parte le attività attualmente erogate come e4job.

Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- implementazione sistema IC DL in Ateneo;
- studio e sviluppo di ulteriori percorsi per migliorare l'integrazione con le specifiche formative dei diversi Corsi di Studio dell'Ateneo.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 1.000  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (e4job - aggiuntivi rispetto al 2020): 1.700  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (Passaggio a IC DL - totale e4job e IC DL erogato nel biennio): 2.400  
 Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale e4job e IC DL erogato nel triennio): 3.200

**Asse 3: Apprendimento centrato sullo studente - azioni di supporto alla Rilevazione Opinioni Studenti**

Il Processo di Bologna, le linee guida EHEA per l'accreditamento dei Corsi di Studio, e il processo AVA sulla didattica pongono l'apprendimento centrato sullo studente come uno dei pilastri fondamentali. La Rilevazione Opinione Studenti (ROS) è uno degli strumenti cardine del processo AVA.

Sono previste le seguenti azioni di potenziamento:

- diffusione dei principi dell'assicurazione di qualità tramite materiale video educativo e piccoli corsi mirati per gli studenti (ma anche per gli altri soggetti implicati nei sistemi AQ di Ateneo);
- azioni mirate sulle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti per una migliore integrazione dei dati ROS nei processi di assicurazione della qualità dei CdS;
- certificazione tramite Open Badge dell'attività degli studenti implicati nei processi AQ di Ateneo.

Numero di studenti 2020 che rispondono a un questionario ROS (livello iniziale): 91.267 questionari compilati su 224.034 questionari erogati.  
 Obiettivo 2021: 95.000 questionari compilati  
 Obiettivo 2022: 100.000 questionari compilati  
 Target finale 2023: 110.000 questionari compilati (questi valori sono ipotizzati mantenendo invariato il numero di questionari erogati - ovviamente verranno adeguati in modo proporzionale)

**2022:**

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**Asse 1: Pensiero, Impresa e Società**

**Azione 1.1 - Bbetween, iBicocca e altre iniziative per il potenziamento delle competenze trasversali**

Bbetween e iBicocca sono due iniziative di formazione ormai chiave e ben consolidate nel nostro Ateneo. Lanciato sperimentalmente nel 2016, il progetto Bbetween (<https://www.unimib.it/bbetween>) è finalizzato all'accrescimento e alla valorizzazione delle competenze trasversali degli studenti, del personale docente, tecnico e amministrativo e dei cittadini. Lanciato sperimentalmente nel 2015, il progetto iBicocca (<http://ibicocca.it/>) ha la finalità di promuovere la cultura dell'imprenditorialità, dell'imprenditorialità e dell'innovazione. iBicocca prevede tre percorsi, differenziati in base all'impegno orario che ogni partecipante è disponibile a dedicare per seguire le attività proposte e alle specifiche competenze acquisite: Percorso Silver (25 ore), Percorso Gold (50 ore), Percorso Platinum (75 ore).

Per Bbetween e iBicocca sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- maggiore integrazione dei progetti con i corsi di studio tradizionali;
- consolidamento e ampliamento rete di interazioni con enti e istituzioni territoriali;
- consolidamento delle aree Bbetween istituite nel 2019 (sport, strategic games, ecc.) e progettazione di nuove aree;
- ampliamento dei percorsi iBicocca che portano al riconoscimento di OpenBadges oltre ai tre già esistenti.
- attivazione percorsi Bbetween per attività collegate all'introduzione al mondo del lavoro (come da attività didattica presente in ogni CdS).

Sarà rendicontata in quest'azione la partecipazione ai percorsi Bbetween riconducibili all'ambito Pensiero e Società, la partecipazione ai percorsi iBicocca e la partecipazione alle iniziative più vicine ai singoli corsi di studio per lo sviluppo di competenze trasversali. Anche queste iniziative saranno potenziate e integrate nell'offerta certificata.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 3.117  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 3.200  
 Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 6.800  
 Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 10.500

**Azione 1.2 – Macro Open Badge integrati**

Le abilità, competenze trasversali, qualifiche e occupazioni catalogate in ESCO sono classificate in cinque gruppi principali:

- 1) "Atteggiamenti e Valori" sul lavoro, tra cui dimostrare impegno; gestire le incertezze; seguire pratiche di lavoro etiche; mostrare rispetto.
- 2) "Applicazione delle conoscenze" negli ambiti: tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni; competenze aritmetiche e matematica; salute, sicurezza e ambiente di lavoro.
- 3) "Capacità e competenze sociali" tra cui: collaborazione con altri; capacità di leadership.
- 4) "Riflessione" che comprende le competenze e capacità di pensiero, apprendimento; pensiero critico; pensiero creativo e imprenditoriale; soluzione di problemi; pianificazione del proprio lavoro.
- 5) "Linguaggio", comprensione di una lingua parlata e scritta, produzione verbale e scritta in una lingua.

Le abilità e competenze trasversali certificate dai 50.935 Open Badge erogati dall'Ateneo ai suoi studenti fino al 2020 sono riconducibili a quelle definite in ESCO. Si sottolinea che a questi devono essere aggiunti i 25.687 Open Badge di laurea e laurea magistrale erogati fino al 2020 e che includono a loro volta competenze identificate con ESCO.

Considerato il grande numero di Open Badge erogati dall'Ateneo si pone la necessità di una maggiore comunicabilità delle competenze possedute dallo studente/laureato. Risulterebbe di più immediata evidenza per i datori di lavoro o di chiunque visualizzi un CV o un e-portfolio infatti certificare le macro-competenze possedute da un learner, portando come evidenza gli Open Badge che attestano la partecipazione ai percorsi e le competenze acquisite.

Progettiamo perciò di costruire un numero limitato di Macro Open Badge integrati, che corrispondano ad alcuni raggruppamenti ESCO e diano conto anche al livello di macro-skill posseduta. Avremo perciò Macro Open Badge che certificheranno competenze trasversali quali il problem solving, il lavoro di gruppo e altre. L'assegnazione dei Macro Open Badge integrati avverrà a seguito del possesso di un numero definito di Open Badge tra quelli erogati dall'Ateneo che attestino la specifica competenza.

Numero di Macro Open Badge 2020 (livello iniziale): 0

Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2021: 0 il processo di disegno, progettazione e diffusione non prevede erogazioni nel 2021

Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2022 (anno sperimentale): 5

Numero di Macro Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 25

**Asse 2: Cittadinanza Linguistica e Digitale**

**Azione 2.1 - Competenze Linguistiche**

A partire dall'a.a. 2015-16, l'Ateneo offre licenze gratuite per tutti i suoi studenti (e a tutto il suo personale) per corsi di lingue online comprendenti i livelli da A1 a C1 di tutte le principali lingue della UE (ivi compreso anche l'italiano per stranieri). In parallelo viene anche offerta l'erogazione "a sportello" di prove in qualsiasi periodo dell'anno che indicano come esito il livello raggiunto dallo studente. Ogni volta che uno studente si sottopone a una prova di lingue e raggiunge un livello diverso da uno precedentemente raggiunto (per esempio: raggiunge il livello B2 di una lingua su cui aveva, in precedenza, raggiunto il solo B1), riceve un Open Badge che attesta il livello. Se quel livello di quella lingua può essere associato a CFU nel suo percorso di studi, lo studente acquisisce anche i corrispondenti CFU; altrimenti, la sua nuova competenza certificata dall'Open Badge è comunque riportata e riconosciuta nel Diploma Supplement che sarà prodotto al conseguimento del titolo di studi. Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- opera di sensibilizzazione sui Corsi di Studio per la modifica dei regolamenti didattici delle lauree triennali per richiedere, in uscita, un livello di inglese B2;
- potenziamento dell'erogazione di licenze gratuite per corsi online di elevata qualità su molte lingue e livelli, e la simmetrica erogazione di prove di livello certificate tramite Open Badge;
- potenziamento dell'offerta di corsi in presenza di lingua inglese gratuiti per gli studenti e per il personale.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 4.866

Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 4.900

Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 9.900

Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 15.000

**Azione 2.2 - Competenze digitali**

L'Ateneo ha adottato lo schema di formazione e certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" per permettere ai suoi studenti di acquisire, consolidare e certificare le competenze necessarie per affrontare una società civile e un mondo del lavoro sempre più pervasi dalle tecnologie digitali. La certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" è basata sullo schema delle competenze definite nell'European e-Competence Framework (e-CF), in un contesto internazionale in cui si pone l'odierna formazione universitaria. Anche accogliendo le richieste degli studenti è in corso di completamento il passaggio alla nuova certificazione International Certification of Digital Literacy (ICDL). Il passaggio avverrà all'inizio dell'a.a. 2021-22. Parallelamente verranno attivati a partire dall'a.a. 2021-22 dei corsi di formazione on-line sulle tematiche relative all'introduzione al mondo del lavoro (vedi Asse 1 - Azione 1.1) che sostituiranno in parte le attività attualmente erogate come e4job.

Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- implementazione sistema IC DL in Ateneo;
- studio e sviluppo di ulteriori percorsi per migliorare l'integrazione con le specifiche formative dei diversi Corsi di Studio dell'Ateneo.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 1.000

Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (e4job - aggiuntivi rispetto al 2020): 1.700

Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (Passaggio a IC DL - totale e4job e IC DL erogato nel biennio): 2.400

Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale e4job e IC DL erogato nel triennio): 3.200

**Asse 3: Apprendimento centrato sullo studente - azioni di supporto alla Rilevazione Opinioni Studenti**

Il Processo di Bologna, le linee guida EHEA per l'accreditamento dei Corsi di Studio, e il processo AVA sulla didattica pongono l'apprendimento centrato sullo studente come uno dei pilastri fondamentali. La Rilevazione Opinione Studenti (ROS) è uno degli strumenti cardine del processo AVA.

Sono previste le seguenti azioni di potenziamento:

- diffusione dei principi dell'assicurazione di qualità tramite materiale video educativo e piccoli corsi mirati per gli studenti (ma anche per gli altri soggetti implicati nei sistemi AQ di Ateneo);
- azioni mirate sulle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti per una migliore integrazione dei dati ROS nei processi di assicurazione della qualità dei CdS;
- certificazione tramite Open Badge dell'attività degli studenti implicati nei processi AQ di Ateneo.

Numero di studenti 2020 che rispondono a un questionario ROS (livello iniziale): 91.267 questionari compilati su 224.034 questionari erogati.

Obiettivo 2021: 95.000 questionari compilati

Obiettivo 2022: 100.000 questionari compilati

Target finale 2023: 110.000 questionari compilati (questi valori sono ipotizzati mantenendo invariato il numero di questionari erogati - ovviamente verranno adeguati in modo proporzionale)

**2023:**

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**Asse 1: Pensiero, Impresa e Società**

**Azione 1.1 - Bbetween, iBicocca e altre iniziative per il potenziamento delle competenze trasversali**

Bbetween e iBicocca sono due iniziative di formazione ormai chiave e ben consolidate nel nostro Ateneo. Lanciato sperimentalmente nel 2016, il progetto Bbetween (https://www.unimib.it/bbetween) è finalizzato all'accrescimento e alla valorizzazione delle competenze trasversali degli studenti, del personale docente, tecnico e amministrativo e dei cittadini. Lanciato sperimentalmente nel 2015, il progetto iBicocca (http://ibicocca.it/) ha la finalità di promuovere la cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione. iBicocca prevede tre percorsi, differenziati in base all'impegno orario che ogni partecipante è disponibile a dedicare per seguire le attività proposte e alle specifiche competenze acquisite: Percorso Silver (25 ore), Percorso Gold (50 ore), Percorso Platinum (75 ore).

Per Bbetween e iBicocca sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- maggiore integrazione dei progetti con i corsi di studio tradizionali;
- consolidamento e ampliamento rete di interazioni con enti e istituzioni territoriali;
- consolidamento delle aree Bbetween istituite nel 2019 (sport, strategic games, ecc.) e progettazione di nuove aree;
- ampliamento dei percorsi iBicocca che portano al riconoscimento di OpenBadges oltre ai tre già esistenti.
- attivazione percorsi Bbetween per attività collegate all'introduzione al mondo del lavoro (come da attività didattica presente in ogni CdS).

Sarà rendicontata in quest'azione la partecipazione ai percorsi Bbetween riconducibili all'ambito Pensiero e Società, la partecipazione ai percorsi iBicocca e la partecipazione alle iniziative più vicine ai singoli corsi di studio per lo sviluppo di competenze trasversali. Anche queste iniziative saranno potenziate e integrate nell'offerta certificata.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 3.117

Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 3.200

Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 6.800

Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 10.500

**Azione 1.2 – Macro Open Badge integrati**

Le abilità, competenze trasversali, qualifiche e occupazioni catalogate in ESCO sono classificate in cinque gruppi principali:

- 1) "Atteggiamenti e Valori" sul lavoro, tra cui dimostrare impegno; gestire le incertezze; seguire pratiche di lavoro etiche; mostrare rispetto.
- 2) "Applicazione delle conoscenze" negli ambiti: tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni; competenze aritmetiche e matematica; salute, sicurezza e ambiente di lavoro.
- 3) "Capacità e competenze sociali" tra cui: collaborazione con altri; capacità di leadership.
- 4) "Riflessione" che comprende le competenze e capacità di pensiero, apprendimento; pensiero critico; pensiero creativo e imprenditoriale; soluzione di problemi; pianificazione del proprio lavoro.
- 5) "Linguaggio", comprensione di una lingua parlata e scritta, produzione verbale e scritta in una lingua.

Le abilità e competenze trasversali certificate dai 50.935 Open Badge erogati dall'Ateneo ai suoi studenti fino al 2020 sono riconducibili a quelle definite in ESCO. Si sottolinea che a questi devono essere aggiunti i 25.687 Open Badge di laurea e laurea magistrale erogati fino al 2020 e che includono a loro volta competenze identificate con ESCO.

Considerato il grande numero di Open Badge erogati dall'Ateneo si pone la necessità di una maggiore comunicabilità delle competenze possedute dallo studente/laureato. Risulterebbe di più immediata evidenza per i datori di lavoro o di chiunque visualizzi un CV o un e-portfolio infatti certificare le macro-competenze possedute da un learner, portando come evidenza gli Open Badge che attestano la partecipazione ai percorsi e le competenze acquisite.

Progettiamo perciò di costruire un numero limitato di Macro Open Badge integrati, che corrispondano ad alcuni raggruppamenti ESCO e diano conto anche al livello di macro-skill posseduta. Avremo perciò Macro Open Badge che certifichino competenze trasversali quali il problem solving, il lavoro di gruppo e altre. L'assegnazione dei Macro Open Badge integrati avverrà a seguito del possesso di un numero definito di Open Badge tra quelli erogati dall'Ateneo che attestino la specifica competenza.

Numero di Macro Open Badge 2020 (livello iniziale): 0

Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2021: 0 il processo di disegno, progettazione e diffusione non prevede erogazioni nel 2021

Numero di Macro Open Badge - Obiettivo 2022 (anno sperimentale): 5

Numero di Macro Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 25

#### Asse 2: Cittadinanza Linguistica e Digitale

##### Azione 2.1 - Competenze Linguistiche

A partire dall'a.a. 2015-16, l'Ateneo offre licenze gratuite per tutti i suoi studenti (e a tutto il suo personale) per corsi di lingue online comprendenti i livelli da A1 a C1 di tutte le principali lingue della UE (ivi compreso anche l'italiano per stranieri). In parallelo viene anche offerta l'erogazione "a sportello" di prove in qualsiasi periodo dell'anno che indicano come esito il livello raggiunto dallo studente. Ogni volta che uno studente si sottopone a una prova di lingue e raggiunge un livello diverso da uno precedentemente raggiunto (per esempio: raggiunge il livello B2 di una lingua su cui aveva, in precedenza, raggiunto il solo B1), riceve un Open Badge che attesta il livello. Se quel livello di quella lingua può essere associato a CFU nel suo percorso di studi, lo studente acquisisce anche i corrispondenti CFU; altrimenti, la sua nuova competenza certificata dall'Open Badge è comunque riportata e riconosciuta nel Diploma Supplement che sarà prodotto al conseguimento del titolo di studi. Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- opera di sensibilizzazione sui Corsi di Studio per la modifica dei regolamenti didattici delle lauree triennali per richiedere, in uscita, un livello di inglese B2;
- potenziamento dell'erogazione di licenze gratuite per corsi online di elevata qualità su molte lingue e livelli, e la simmetrica erogazione di prove di livello certificate tramite Open Badge;
- potenziamento dell'offerta di corsi in presenza di lingua inglese gratuiti per gli studenti e per il personale.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 4.866

Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (aggiuntivi rispetto al 2020): 4.900

Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (totale erogato nel biennio): 9.900

Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale erogato nel triennio): 15.000

##### Azione 2.2 - Competenze digitali

L'Ateneo ha adottato lo schema di formazione e certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" per permettere ai suoi studenti di acquisire, consolidare e certificare le competenze necessarie per affrontare una società civile e un mondo del lavoro sempre più pervasi dalle tecnologie digitali. La certificazione "e4job - Cultura Digitale per il Lavoro" è basata sullo schema delle competenze definite nell'European e-Competence Framework (e-CF), in un contesto internazionale in cui si pone l'odierna formazione universitaria. Anche accogliendo le richieste degli studenti è in corso di completamento il passaggio alla nuova certificazione International Certification of Digital Literacy (ICDL). Il passaggio avverrà all'inizio dell'a.a. 2021-22. Parallelamente verranno attivati a partire dall'a.a. 2021-22 dei corsi di formazione on-line sulle tematiche relative all'introduzione al mondo del lavoro (vedi Asse 1 - Azione 1.1) che sostituiranno in parte le attività attualmente erogate come e4job.

Sono previste le seguenti iniziative di potenziamento:

- implementazione sistema ICDL in Ateneo;
- studio e sviluppo di ulteriori percorsi per migliorare l'integrazione con le specifiche formative dei diversi Corsi di Studio dell'Ateneo.

Numero di Open Badge 2020 (livello iniziale): 1.000

Numero di Open Badge - Obiettivo 2021 (e4job - aggiuntivi rispetto al 2020): 1.700

Numero di Open Badge - Obiettivo 2022 (Passaggio a ICDL - totale e4job e ICDL erogato nel biennio): 2.400

Numero di Open Badge - Target finale 2023 (totale e4job e ICDL erogato nel triennio): 3.200

#### Asse 3: Apprendimento centrato sullo studente - azioni di supporto alla Rilevazione Opinioni Studenti

Il Processo di Bologna, le linee guida EHEA per l'accreditamento dei Corsi di Studio, e il processo AVA sulla didattica pongono l'apprendimento centrato sullo studente come uno dei pilastri fondamentali. La Rilevazione Opinione Studenti (ROS) è uno degli strumenti cardine del processo AVA.

Sono previste le seguenti azioni di potenziamento:

- diffusione dei principi dell'assicurazione di qualità tramite materiale video educativo e piccoli corsi mirati per gli studenti (ma anche per gli altri soggetti implicati nei sistemi AQ di Ateneo);
- azioni mirate sulle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti per una migliore integrazione dei dati ROS nei processi di assicurazione della qualità dei CdS;
- certificazione tramite Open Badge dell'attività degli studenti implicati nei processi AQ di Ateneo.

Numero di studenti 2020 che rispondono a un questionario ROS (livello iniziale): 91.267 questionari compilati su 224.034 questionari erogati.

Obiettivo 2021: 95.000 questionari compilati

Obiettivo 2022: 100.000 questionari compilati

Target finale 2023: 110.000 questionari compilati (questi valori sono ipotizzati mantenendo invariato il numero di questionari erogati - ovviamente verranno adeguati in modo proporzionale)

#### INDICATORI DI RIFERIMENTO PER MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

	Livello iniziale <sup>2</sup>	Target Indicatore finale 2023 <sup>3</sup>	Relazione Nucleo	File xls
A_f - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	95.000,000	110.000,000	SI	
A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	9.043,000	27.125,000	SI	

(2) Come previsto al par. 1, nota 4 del Provvedimento direttoriale, il livello iniziale è riferito di norma all'a.s. 2020, all'a.a. 2020/21 (ANS - carriere studenti) o a.a. 2021/2022 (offerta formativa) in relazione alla tipologia di indicatore.

<b>BUDGET PER IL PROGRAMMA</b>	<b>TOTALE</b>
a) Importo attribuibile a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	3896800,00
b) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi(1)	0,00
Totale (a+b)	3896800,00
di cui destinato al raggiungimento dell'obiettivo A	3896800,00
Eventuali note da parte dell'ateneo	

## SEZIONE 2

### E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

#### 3 - Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile

##### Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati)

Un Ateneo attrattivo che vuole puntare sulla propria crescita e competitività deve focalizzare le sue azioni al miglioramento continuo dei processi e dei servizi e puntare sull'innovazione. Pertanto ogni azione dell'Ateneo, in raccordo con gli obiettivi generali, va declinata anche in modo da raggiungere ciascun attore in modo individuale e in particolare riferendosi al personale tecnico ed amministrativo, informatico e bibliotecario va curata in modo specifico la formazione e l'organizzazione. La formazione consente altresì di valorizzare il capitale professionale disponibile anche ai fini della valutazione delle performance individuali e dell'intera organizzazione.

L'Università degli Studi di Milano - Bicocca negli ultimi anni ha messo in atto processi di sviluppo organizzativo, professionale e culturale attraverso diverse iniziative legate all'implementazione del lavoro agile e a percorsi di formazione e accompagnamento al cambiamento.

A partire dal 2018 si è dato avvio al progetto di attuazione del lavoro agile all'interno dell'Ateneo attraverso la predisposizione sia di un regolamento specifico sia della procedura per accedere. Il 2019 ha dato avvio alla vera e propria sperimentazione che ha coinvolto 176 dipendenti con ottimi risultati dal punto di vista della soddisfazione e efficienza lavorativa.

Per quanto riguarda la formazione nel 2019 sono stati erogati 130 corsi a cui hanno partecipato 463 dipendenti (in prevalenza i corsi sono stati svolti in presenza) con una spesa sostenuta pari a Euro 218.836,08.

Con il 2020, a causa della pandemia è sorta la necessità di utilizzare quale forma di lavoro lo smart working per tutti i dipendenti soprattutto durante il periodo di lockdown. Questa esperienza ha quindi cambiato radicalmente l'organizzazione del lavoro e il modo di svolgere determinate attività con il conseguente emergere di nuovi bisogni e necessità di carattere formativo riguardanti in particolar modo l'utilizzo degli strumenti, il coordinamento e l'organizzazione.

Lo smart working infatti ha comportato un necessario sviluppo organizzativo volto a:

- realizzare modelli incentrati sull'orientamento al risultato purché l'obiettivo risulti: chiaro, misurabile, attivabile, raggiungibile e con tempi certi;
- incentivare le capacità innovative e valorizzare le competenze individuali e collettive, con particolare attenzione a sviluppare l'attitudine del dipendente alla partecipazione e ad utilizzare strumenti digitali per condividere dati ed informazioni;
- accrescere la propensione alla responsabilizzazione e a comportamenti collaborativi sviluppando l'autonomia e l'indipendenza del personale in servizio e favorire relazioni fondate sulla fiducia e la delega delle funzioni;
- imprimere leve di fidelizzazione del dipendente come: fare team building, anche attraverso l'ausilio di strumenti di videoconferenza oppure per favorire percorsi di formazione fruibili in modalità digitale;
- realizzare interventi di innovazione tecnologica e di dematerializzazione dei documenti, riducendo spazi e flussi, migliorando l'efficienza nell'erogazione dei servizi ed influenzando anche la reattività del dipendente.

Si è quindi reso necessario ripensare la formazione rivolta al personale tecnico - amministrativo al fine di rispondere in modo adeguato ai cambiamenti in un'ottica sempre più focalizzata su life long learning e per permettere lo sviluppo di nuove competenze. Si è lavorato per l'implementazione di nuovi modelli e metodologie di formazione con la messa a punto dell'offerta formativa tramite un catalogo on-line di corsi rivolti al personale attraverso l'uso di piattaforme e-learning (Federica Web learning e Moodle) e enti esterni convenzionati e non (es. Coinfo, SNA, ISOIVA). Inoltre si è effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi emersi in relazione alle nuove modalità di lavoro. L'analisi è stata condotta mediante i seguenti strumenti:

- focus group con i dirigenti;
- interviste a un campione di capi settore;
- questionario rivolto a tutto il personale

L'obiettivo principale è stato di dare l'opportunità alle persone di poter esplorare la transizione vissuta attraverso la narrazione, in modo da prendere consapevolezza del cambiamento e ridefinire il proprio sé professionale.

Gli ambiti maggiormente richiesti sono i seguenti:

- Informatico
- Linguistico
- Analisi dei dati
- Giuridico-amministrativo

Gli ambiti delle soft skills maggiormente richiesti sono i seguenti:

- Gestione del cambiamento
- Team working
- Relazionale

Quanto emerso dall'analisi ha portato a un'ampia riflessione sulla formazione futura che dovrà insistere maggiormente sullo sviluppo delle competenze digitali, già importanti in passato ma che con l'affermarsi del lavoro agile si rivelano essere fondamentali. Un altro aspetto su cui focalizzarsi riguarda le competenze trasversali per rafforzare ulteriormente le soft skills (gestione del cambiamento, team working, comunicazione, leadership).

Inoltre a partire da giugno 2021 sempre in un'ottica di sviluppo professionale si è implementato un sistema di mappatura delle competenze tramite Ugov-competenze di Cineca. Le finalità principali sono: 1) valorizzare le competenze possedute dal personale e 2) conoscere i gap rispetto alle competenze sempre più richieste al fine di migliorare le attività lavorative e consentire nel prossimo futuro la progettazione di percorsi formativi specifici volti a colmarli.

Per quanto riguarda la formazione del 2020 sono stati erogati 137 corsi a cui hanno partecipato 421 dipendenti (in prevalenza i corsi sono stati svolti in modalità e-learning) con una spesa sostenuta pari a Euro 145.471,62.

Contestualmente a quanto appena indicato, si segnala che l'Ateneo ha allo stato attuale un rapporto pari all'87% del personale a tempo indeterminato sul personale totale. Si ritiene che per poter raggiungere appieno le potenzialità dell'obiettivo indicato sia necessario aumentare tale percentuale in quanto piani di formazione pluriennale e la formazione continua producono efficienza e risultati in particolare per personale di ruolo, che acquisisce competenze e si fidelizza, sentendosi parte di un progetto dove svolgere la propria attività con maggior determinazione e con una prospettiva di crescita.

##### Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico

La formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo rappresentano da diverso tempo una priorità strategica, perseguita con diverse linee di intervento correlate alle specifiche esigenze organizzative dell'Ateneo e mirate a valorizzare le conoscenze e i saperi delle persone che lavorano al suo interno. Pertanto il primo risultato atteso è quello legato all'obiettivo strategico del benessere organizzativo e riguarda lo sviluppo delle competenze sia tecnico specialistiche, in particolare nell'ambito digitale e linguistico, sia trasversali, le cosiddette soft skills, del personale tecnico amministrativo in un'ottica di crescita professionale continua che dovrà condurre di conseguenza ad un miglioramento delle attività lavorative con una ricaduta in termini di efficienza ed efficacia nell'erogazione dei servizi, nel supporto alla ricerca, all'internazionalizzazione e alla didattica dell'Ateneo. Partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi svolta sul finire del 2020 e la mappatura delle competenze attualmente in corso si vuole migliorare la formazione erogata, utilizzando strumenti innovativi che consentano di preparare al meglio le professionalità per il lavoro del futuro. A tale scopo si vuole operare secondo due assi di indirizzo:

Asse 1: Sviluppo professionale, formazione e lavoro agile

Asse 2: Strumenti e metodi per lo sviluppo della formazione continua

ASSE 1: Sviluppo professionale, formazione e lavoro agile

La formazione e l'aggiornamento professionale del personale devono essere assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze individuali al contesto culturale e organizzativo e per favorire il consolidamento di una visione orientata al risultato e all'innovazione. Il filo conduttore deve essere quello dell'empowerment delle persone con l'intento di affrontare i cambiamenti in atto e migliorare la loro partecipazione agli obiettivi strategici di Ateneo. Si intende diversificare le modalità di fruizione ed erogazione della formazione con pillole formative on-line, corsi in e-learning, webinar, corsi professionalizzanti, corsi singoli universitari, master, corsi di perfezionamento e di orientare l'offerta formativa in base ai risultati emersi sia dall'analisi dei fabbisogni sia dalla mappatura delle competenze, per rispondere sempre di più alle esigenze operative individuali e legate ai processi organizzativi.

ASSE 2: Strumenti e metodi per lo sviluppo della formazione continua

La trasformazione digitale in cui l'Ateneo è da tempo coinvolto richiede un'organizzazione più innovativa, con particolare attenzione allo sviluppo dei nuovi servizi e con riguardo all'utilizzo di metodologie e di pratiche di lavoro volte a favorire:

- circolazione e condivisione delle informazioni;
- capacità di ampliamenti delle conoscenze e di apprendimento;
- gestione dei progetti;
- condivisione e ripetibilità dei risultati purché misurabili;
- creatività e nuove iniziative.

Per offrire un numero sempre maggiore di percorsi formativi di qualità è necessario:

- rafforzare le potenzialità della struttura preposta alla formazione continua
- acquisire nuovi strumenti tecnologici per la realizzazione di corsi in e-learning.

##### Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**2021:**

ASSE 1: Sviluppo professionale, formazione e lavoro agile

Azione 1.1: Sviluppo competenze digitali

Le competenze digitali sono intese come un universo di abilità tecnologiche (hard skills) e di digital soft skills che spaziano dalla capacità di usare professionalmente un computer, all'uso specifico di programmi e gestionali arrivando a competenze più di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali, come la tutela dei propri dati, la netiquette nell'uso dei social media, la ricerca di informazioni online e la realizzazione di contenuti digitali. Queste competenze sono fondamentali e abilitanti per consentire un'agevole integrazione lavorativa oltre che a una più facile inclusione sociale.

Si darà quindi ampio spazio alla formazione su nuove tecnologie e soluzioni informatiche, che rendono possibile il processo di modernizzazione e di razionalizzazione operativa dell'Ateneo.

L'obiettivo è di investire su competenze digitali, specialistiche e trasversali e ripensare gradualmente ad una sorta di "reskilling", per dare priorità ad un cambiamento più integrato e sistemico, che impatti sulla cultura organizzativa.

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. approfondimento all'uso di programmi e gestionali: come ad esempio Excel avanzato, base di dati, analisi di dati, gestione di banche dati, web design, web e ricerca di informazioni in rete.
2. Miglioramento delle competenze e degli strumenti per il lavoro agile: programmi per riunioni web e messaggistica, condivisione file, cloud.

Destinatari: tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza:

2020: 15 corsi di formazione erogati

obiettivo 2021: incremento dei n. corsi offerti del 30%

Azione 1.2: Sviluppo competenze soft skills

Si darà ampio spazio allo sviluppo delle soft skills, ovvero competenze trasversali che assumono forme diverse nei vari contesti e riguardano aspetti relazionali, metodologici e personali (capacità di comunicare, negoziare, lavorare in team, creatività, adattabilità al cambiamento, problem setting, self-management, ecc.).

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Sulla piattaforma Moodle sono presenti pillole formative on line su problem solving, comunicazione e organizzazione del lavoro in smart working. Oltre a questi verranno proposti ulteriori argomenti che uniscono lo sviluppo di soft skills con le pratiche quotidiane (es. design thinking).

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 9 corsi di formazione erogati

obiettivo 2021 incremento dei n. corsi offerti: 30%

Azione 1.3: Sviluppo competenze tecniche specialistiche

Per approfondimenti di natura tecnica e/o specialistica in relazione alle specifiche materie di competenza e di aggiornamento del personale, le azioni che si intendono intraprendere sono offrire:

1. corsi professionalizzanti.

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 110 corsi di formazione erogati

Obiettivo 2021 incremento dei n. corsi offerti: 5%

Azione 1.4: Accompagnamento al ruolo

Si ritiene indispensabile che le figure di responsabilità siano destinatarie di specifiche iniziative formative, volte ad assicurare alle stesse, da un lato, l'opportuno aggiornamento tecnico-specialistico e, dall'altro, le necessarie competenze gestionali, relazionali e di problem solving.

Le azioni che si intende intraprendere è offrire:

- Corso sulla e-leadership e gestione collaboratori a distanza

Destinatari: gruppi selezionati fra capi settore, capi area, capi ufficio, specialist e professional (circa 200 persone)

Nuova iniziativa

Obiettivo 2021: 3 edizioni dello stesso corso con un numero di partecipanti non inferiore a 60

Azione 1.5: Neoassunti/Attrazione dei talenti

È prevista particolare attenzione all'accompagnamento del personale neoassunto all'interno dell'Ateneo.

L'azione che si intende intraprendere è:

1. Un pacchetto formativo dedicato ai neoassunti finalizzato all'approfondimento del contratto di lavoro, della normativa sul trattamento dati, sicurezza sul lavoro, provvedimenti amministrativi, conoscenza dell'Ateneo.

Destinatari neoassunti

Nuova iniziativa

Azione 1.6: Transfer of Training

Occorre rafforzare l'analisi, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative in termine di ricadute sull'attività lavorativa (Transfer of training)

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Predisposizione e somministrazione questionario per la valutazione dei corsi da parte dei partecipanti
2. Analisi andamento corsi - report



Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)  
Nuova iniziativa  
Valutazione positiva dei corsi frequentati da parte di almeno il 40% dei partecipanti

Asse 2: Strumenti e metodi per sviluppo della formazione continua

Per rafforzare le potenzialità della formazione continua vi è la necessità di acquisire nuovi strumenti tecnologici e predisporre le infrastrutture necessarie per la realizzazione, gestione e valutazione dell'offerta formativa, con una particolare attenzione all'incremento dei percorsi in e-learning. Parallelamente occorre sviluppare competenze specifiche del personale preposto a svolgere queste attività.

Azione 2.1: Implementazione e sviluppo di nuove piattaforme e strumenti utilizzabili

Si identificheranno le soluzioni e i prodotti idonei all'ampliamento dell'offerta formativa rivolta al personale, ad esempio: Adobe Creative Suite e Articulate 360. Si progetterà un locale insonorizzato per registrazione video e audio e un locale per simulazioni.

Nuova iniziativa

Obiettivo 2021: avvio dello studio di fattibilità per la progettazione per il locale da insonorizzare e locale simulazioni

## 2022:

ASSE 1: Sviluppo professionale, formazione e lavoro agile

Azione 1.1: Sviluppo competenze digitali

Le competenze digitali sono intese come un universo di abilità tecnologiche (hard skills) e di digital soft skills che spaziano dalla capacità di usare professionalmente un computer, all'uso specifico di programmi e gestionali arrivando a competenze più di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali, come la tutela dei propri dati, la netiquette nell'uso dei social media, la ricerca di informazioni online e la realizzazione di contenuti digitali. Queste competenze sono fondamentali e abilitanti per consentire un'agevole integrazione lavorativa oltre che a una più facile inclusione sociale. Si darà quindi ampio spazio alla formazione su nuove tecnologie e soluzioni informatiche, che rendono possibile il processo di modernizzazione e di razionalizzazione operativa dell'Ateneo.

L'obiettivo è di investire su competenze digitali, specialistiche e trasversali e ripensare gradualmente ad una sorta di "reskilling", per dare priorità ad un cambiamento più integrato e sistemico, che impatti sulla cultura organizzativa.

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. approfondimento all'uso di programmi e gestionali: come ad esempio Excel avanzato, base di dati, analisi di dati, gestione di banche dati, web design, web e ricerca di informazioni in rete.
2. Miglioramento delle competenze e degli strumenti per il lavoro agile: programmi per riunioni web e messaggistica, condivisione file, cloud.
3. Implementazione di corsi specifici in base alla mappatura delle competenze del 2021.

Destinatari: tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza:

2020: 15 corsi di formazione erogati

obiettivo 2022: incremento dei n. corsi offerti del 50%

Azione 1.2: Sviluppo competenze soft skills

Si darà ampio spazio allo sviluppo delle soft skills, ovvero competenze trasversali che assumono forme diverse nei vari contesti e riguardano aspetti relazionali, metodologici e personali (capacità di comunicare, negoziare, lavorare in team, creatività, adattabilità al cambiamento, problem setting, self-management, ecc.).

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Sulla piattaforma Moodle sono presenti pillole formative on line su problem solving, comunicazione e organizzazione del lavoro in smart working. Oltre a questi verranno proposti ulteriori argomenti che uniscono lo sviluppo di soft skills con le pratiche quotidiane (es. design thinking).
2. Percorsi specifici legati al tema della diversità e dell'inclusione
3. Laboratori su collaborare e lavorare insieme come una squadra e sviluppo resilienza e gestione del clima lavorativo

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 9 corsi di formazione erogati

obiettivo 2022 incremento dei n. corsi offerti: 50%

Azione 1.3: Sviluppo competenze tecniche specialistiche

Per approfondimenti di natura tecnica e/o specialistica in relazione alle specifiche materie di competenza e di aggiornamento del personale, le azioni che si intendono intraprendere sono offrire:

1. corsi professionalizzanti;
2. corsi per i tecnici di laboratorio e figure specificatamente tecniche;
3. percorsi di riqualificazione professionale
4. Corsi di lingua inglese

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 110 corsi di formazione erogati

incremento dei n. corsi offerti: 10%

Azione 1.4: Accompagnamento al ruolo

Si ritiene indispensabile che le figure di responsabilità siano destinatarie di specifiche iniziative formative, volte ad assicurare alle stesse, da un lato, l'opportuno aggiornamento tecnico-specialistico e, dall'altro, le necessarie competenze gestionali, relazionali e di problem solving.

Le azioni che si intende intraprendere è offrire:

1. Corso sulla e-leadership e gestione collaboratori a distanza
2. Sviluppo di percorsi di Coaching
3. Laboratori sulle pratiche
4. Formazione finalizzata alla rotazione

Destinatari: gruppi selezionati fra capi settore, capi area, capi ufficio, specialist, professional,

(circa 200 persone)

Nuove iniziative (2,3,4)

Incremento iniziativa 2021 (1) Obiettivo 2022: 7 edizioni dello stesso corso con un numero di partecipanti che va a completare la platea degli aventi diritto

Azione 1.5: Neoassunti/Attrazione dei talenti

È prevista particolare attenzione all'accompagnamento del personale neoassunto all'interno dell'Ateneo.

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Un pacchetto formativo dedicato ai neoassunti finalizzato all'approfondimento del contratto di lavoro, della normativa sul trattamento dati, sicurezza sul lavoro, provvedimenti amministrativi, conoscenza dell'Ateneo.
2. Attivazione di contratti di apprendistato, stage e tirocini (in attuazione della normativa vigente).

Destinatari neoassunti e studenti

Obiettivo:

Incrementare le iniziative formative rivolte ai neo assunti

Incrementare le attività per attrarre nuove risorse di personale

#### Azione 1. 6: Transfer of Training

Occorre rafforzare l'analisi, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative in termine di ricadute sull'attività lavorativa (Transfer of training)

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Somministrazione questionario per la valutazione dei corsi da parte dei partecipanti
2. Analisi e monitoraggio andamento corsi
3. Predisposizione e somministrazione questionario per la valutazione delle ricadute sul lavoro rivolto al responsabile

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

Valutazione positiva dei corsi frequentati da parte di almeno il 50% dei partecipanti

Valutazione positiva delle ricadute della formazione sulle attività di lavoro di almeno il 40% dei responsabili

#### Asse 2: Strumenti e metodi per sviluppo della formazione continua

Per rafforzare le potenzialità della formazione continua vi è la necessità di acquisire nuovi strumenti tecnologici e predisporre le infrastrutture necessarie per la realizzazione, gestione e valutazione dell'offerta formativa, con una particolare attenzione all'incremento dei percorsi in e-learning. Parallelamente occorre sviluppare competenze specifiche del personale preposto a svolgere queste attività.

#### Azione 2.1: Implementazione e sviluppo di nuove piattaforme e strumenti utilizzabili

Si acquisteranno gli strumenti scelti nel precedente anno e si implementerà il loro utilizzo e quello di una piattaforma gestionale abilitante della formazione continua integrata con il gestionale delle risorse umane.

Si darà avvio alle procedure per la realizzazione di un locale insonorizzato per registrazione video e audio e di un locale per simulazioni, aule e sale riunioni.

Obiettivo 2022: conclusione dello studio di fattibilità per la progettazione per il locale da insonorizzare e locale simulazioni, aule e sale riunioni. e avvio delle procedure di realizzazione

#### 2023:

ASSE 1: Sviluppo professionale, formazione e lavoro agile

#### Azione 1.1: Sviluppo competenze digitali

Le competenze digitali sono intese come un universo di abilità tecnologiche (hard skills) e di digital soft skills che spaziano dalla capacità di usare professionalmente un computer, all'uso specifico di programmi e gestionali arrivando a competenze più di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali, come la tutela dei propri dati, la netiquette nell'uso dei social media, la ricerca di informazioni online e la realizzazione di contenuti digitali. Queste competenze sono fondamentali e abilitanti per consentire un'agevole integrazione lavorativa oltre che a una più facile inclusione sociale.

Si darà quindi ampio spazio alla formazione su nuove tecnologie e soluzioni informatiche, che rendono possibile il processo di modernizzazione e di razionalizzazione operativa dell'Ateneo.

L'obiettivo è di investire su competenze digitali, specialistiche e trasversali e ripensare gradualmente ad una sorta di "reskilling", per dare priorità ad un cambiamento più integrato e sistemico, che impatti sulla cultura organizzativa.

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. approfondimento all'uso di programmi e gestionali: come ad esempio Excel avanzato, base di dati, analisi di dati, gestione di banche dati, web design, web e ricerca di informazioni in rete.
2. Miglioramento delle competenze e degli strumenti per il lavoro agile: programmi per riunioni web e messaggistica, condivisione file, cloud.
3. Implementazione di corsi specifici in base alla mappatura delle competenze del 2021.

Destinatari: tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza:

2020: 15 corsi di formazione erogati

obiettivo 2023: incremento dei n. corsi offerti del 75%

#### Azione 1.2: Sviluppo competenze soft skills

Si darà ampio spazio allo sviluppo delle soft skills, ovvero competenze trasversali che assumono forme diverse nei vari contesti e riguardano aspetti relazionali, metodologici e personali (capacità di comunicare, negoziare, lavorare in team, creatività, adattabilità al cambiamento, problem setting, self-management, ecc.).

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Sulla piattaforma Moodle sono presenti pillole formative on line su problem solving, comunicazione e organizzazione del lavoro in smart working. Oltre a questi verranno proposti ulteriori argomenti che uniscono lo sviluppo di soft skills con le pratiche quotidiane (es. design thinking).
2. Percorsi specifici legati al tema della diversità e dell'inclusione
3. Laboratori su collaborare e lavorare insieme come una squadra e sviluppo resilienza e gestione del clima lavorativo

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 9 corsi di formazione erogati

obiettivo 2023 incremento dei n. corsi offerti: 75%

#### Azione 1.3: Sviluppo competenze tecniche specialistiche

Per approfondimenti di natura tecnica e/o specialistica in relazione alle specifiche materie di competenza e di aggiornamento del personale, le azioni che si intendono intraprendere sono offrire:

1. corsi professionalizzanti;
2. corsi per i tecnici di laboratorio e figure specificatamente tecniche;
3. percorsi di riqualificazione professionale
4. Corsi di lingua inglese

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

dato di partenza 2020: 110 corsi di formazione erogati

incremento dei n. corsi offerti: 15%

#### Azione 1.4: Accompagnamento al ruolo

Si ritiene indispensabile che le figure di responsabilità siano destinatarie di specifiche iniziative formative, volte ad assicurare alle stesse, da un lato, l'opportuno aggiornamento tecnico-specialistico e, dall'altro, le necessarie competenze gestionali, relazionali e di problem solving.

La azioni che si intende intraprendere è offrire:

1. Sviluppo di percorsi di Coaching
2. Laboratori sulle pratiche
3. Formazione finalizzata alla rotazione

Destinatari: gruppi selezionati fra capi settore, capi area, specialist, professional, capi ufficio (circa 200 persone)

Obiettivo 2023: Incremento (iniziative 1,2,3) del 5%

#### Azione 1.5: Neoassunti/Attrazione dei talenti

È prevista particolare attenzione all'accompagnamento del personale neoassunto all'interno dell'Ateneo.

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Un pacchetto formativo dedicato ai neoassunti finalizzato all'approfondimento del contratto di lavoro, della normativa sul trattamento dati, sicurezza sul lavoro, provvedimenti amministrativi, conoscenza dell'Ateneo
2. Attivazione di contratti di apprendistato, stage e tirocini (in attuazione della normativa vigente).
3. Sviluppare una comunicazione di carattere pubblico e interna ai corsi di studio al fine di portare a conoscenza di soggetti esterni e di studenti del lavoro in Ateneo e delle diverse professionalità (comunicazioni sul sito di Ateneo per render più visibile anche le attività del personale tecnico amministrativo, azioni con enti esterni per pubblicizzare bandi o procedure settive e raccordo con i coordinatori dei corsi di studi o dei consigli di coordinamento didattico al fine di coinvolgere gli studi).

Destinatari neoassunti e studenti

Obiettivo 2023:

Incrementare le iniziative formative rivolte ai neo assunti

Incrementare le attività per attrarre nuove risorse di personale

Azione 1. 6: Transfer of Training

Occorre rafforzare l'analisi, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative in termine di ricadute sull'attività lavorativa (Transfer of training)

Le azioni che si intendono intraprendere sono:

1. Somministrazione questionario per la valutazione dei corsi da parte dei partecipanti
2. Analisi e monitoraggio andamento corsi
3. Somministrazione questionario per la valutazione delle ricadute sul lavoro rivolta al responsabile

Destinatari tutto il personale ta (circa 850 persone)

Valutazione positiva dei corsi frequentati da parte di almeno il 60% dei partecipanti

Valutazione positiva delle ricadute della formazione sulle attività di lavoro di almeno il 50% dei responsabili

Asse 2: Strumenti e metodi per sviluppo della formazione continua

Per rafforzare le potenzialità della formazione continua vi è la necessità di acquisire nuovi strumenti tecnologici e predisporre le infrastrutture necessarie per la realizzazione, gestione e valutazione dell'offerta formativa, con una particolare attenzione all'incremento dei percorsi in e-learning. Parallelamente occorre sviluppare competenze specifiche del personale preposto a svolgere queste attività.

Azione 2.1: Implementazione e sviluppo di nuove piattaforme e strumenti utilizzabili

Si utilizzeranno gli strumenti scelti, la piattaforma gestionale e i locali realizzati.

Azione 2.2: Progettazione di una struttura per la formazione continua

Sulla base dei risultati attesi e ottenuti nel biennio precedente, considerando le azioni distribuite sui due assi descritti, ci si concentrerà sulla progettazione di una struttura (Academy) per la formazione continua che offra conoscenze specifiche e professionalizzanti anche a supporto di enti esterni.

Utilizzando una metodologia didattica innovativa, in collaborazione con i docenti dell'Ateneo e attivando le relazioni imprenditoriali e professionali del territorio, questa struttura offrirebbe un'esperienza formativa di valore, vicina ai bisogni dei dipendenti della pubblica amministrazione e delle persone che necessitano delle competenze che il mondo del lavoro attuale richiede.

L'offerta formativa prevederà diversi percorsi fra cui:

- Formazione specialistica
- Master professionalizzanti per la PA
- Progetti su misura
- Coaching

Obiettivo 2023: Avviare lo studio di fattibilità per la progettazione di una Academy per la formazione continua che offra conoscenze specifiche e professionalizzanti anche a supporto di enti esterni.

INDICATORI DI RIFERIMENTO PER MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	Livello iniziale <sup>2</sup>	Target Indicatore finale 2023 <sup>3</sup>	Relazione Nucleo	File xls
E_g - Proporzione del personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA	0,871	0,917		
E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*)	Indicatore: 337,838 Numeratore: 250.000,000 Denominatore: 740,000	897,430	SI	

(2) Come previsto al par. 1, nota 4 del Provvedimento direttoriale, il livello iniziale è riferito di norma all'a.s. 2020, all'a.a. 2020/21 (ANS - carriere studenti) o a.a. 2021/2022 (offerta formativa) in relazione alla tipologia di indicatore.

BUDGET PER IL PROGRAMMA	TOTALE
a) Importo attribuibile a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	2965298,00
b) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi(1)	0,00
Totale (a+b)	2965298,00
di cui destinato al raggiungimento dell'obiettivo E	2965298,00
Eventuali note da parte dell'ateneo	

**La scheda è stata inoltrata al MIUR in data 26-07-2021.**