



## PRO3 2024-26

### ***Innovazione della Formazione, ampliamento dell'offerta formativa, integrazione socio-culturale e valorizzazione del personale TA***

#### **Progetto Obiettivo A**

#### ***Innovazione, Ampliamento dell'Offerta Formativa e Promozione dell'Integrazione Socio-Culturale all'Università di Foggia.***

##### **Descrizione del Progetto/Obiettivo**

L'Università di Foggia si pone come protagonista di una nuova stagione di rinnovamento e sviluppo, orientata all'innovazione e all'ampliamento dell'offerta formativa, con particolare attenzione all'integrazione socioculturale degli studenti.

L'Università di Foggia ha sempre avuto un ruolo chiave nel territorio pugliese, non solo come polo educativo e di ricerca, ma anche come promotore di sviluppo sociale. Obiettivo essenziale della governance è l'innovazione e l'ampliamento dell'offerta formativa dell'Ateneo, integrando nuove tecnologie e strategie didattiche con il fine di formare professionisti competenti nei settori emergenti. Allo stesso tempo, si intende promuovere l'integrazione socioculturale attraverso partnership strategiche con altri Atenei italiani, potenziando la mobilità studentesca e lo scambio interculturale, in linea con il programma Erasmus Italiano promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

In questo contesto di riferimento, l'Università di Foggia intende rafforzare sempre più il proprio ruolo nel Territorio. Infatti, la capacità di creare, innovare e diffondere conoscenza dell'accademia promuove lo sviluppo sociale, culturale ed economico e rende lo stesso competitivo e attrattivo in una prospettiva nazionale e internazionale, nel rispetto dei principi e degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La necessità di valorizzare i giovani attraverso l'acquisizione di conoscenza ha fatto sì che l'università di Foggia mettesse in atto attente politiche per l'offerta formativa, l'orientamento e il placement ed i servizi per gli studenti. Queste iniziative, concordate, condivise e a volte promosse dagli stakeholder, hanno reso possibile una razionalizzazione dell'offerta formativa e dei corsi di studio.

Queste politiche, hanno consentito che l'ateneo, con soli otto dipartimenti e in venticinque anni dalla sua istituzione, sia oggi un ateneo di medie dimensioni.

Negli ultimi 5 anni, esso è riuscito a incrementare significativamente il numero degli studenti iscritti ai propri corsi di laurea, che sono passati da 11.870 nel 2020 a 13325 del 2023. All'incremento degli iscritti è seguita anche una crescita del numero dei laureati che sono passati da 1.847 del 2019 a 2.139 del 2022 facendo registrare +15,8%.

Alla luce di questo importante risultato, l'Università di Foggia è consapevole che, per incidere positivamente sul futuro di un contesto socioeconomico svantaggiato, sia necessario coordinare la capacità di attrarre studenti, con l'efficacia della qualificazione che essi possono ottenere. Il risultato si può raggiungere garantendo un'elevata qualità della didattica e della formazione che porti il laureato all'acquisizione di competenze spendibili per l'occupabilità e la ricerca di successo di un posto di lavoro che sia nel territorio e sia per lui gratificante.

Fatte queste premesse, l'Università di Foggia intende realizzare, nel triennio 2024-2026, un progetto che, a partire dalla promozione di strategie e interventi volti alla modernizzazione e innovazione dei percorsi didattici, investa su azioni che siano legate non solo al rafforzamento e miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio ma che punti all'efficacia dell'offerta formativa e all'innovazione delle metodologie didattiche. Lo scopo dell'innovazione sarà focalizzato per sostenere una didattica di qualità, che sia però in grado di supportare i giovani nel loro percorso di crescita e di realizzazione in ambito sociale e lavorativo garantendo flessibilità e offrendo possibili periodi di arricchimento culturale ed integrazione sociale nei contesti territoriali di altri Atenei Italiani.

Nell'ambito della programmazione triennale secondo il Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773, e coerentemente al Piano strategico di ateneo 2024-2026, l'Università di Foggia ha scelto l'Obiettivo A "Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria" e l'azione A.3 "Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza".

Il monitoraggio dei risultati conseguiti verrà effettuato attraverso gli indicatori A\_g "Proporzione di Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche." ed A\_h "Proporzione di studenti partecipanti all'iniziativa dell'Erasmus Italiano."

Nel triennio 2024-2026 l'Ateneo intende, infatti, realizzare un progetto che, promuova strategie e interventi volti alla modernizzazione e innovazione delle metodologie didattiche, ampliando i servizi offerti dal Centro E-learning di Ateneo.

Una parte del progetto consiste nella razionalizzazione dell'offerta formativa che preveda anche la disattivazione dei corsi di studio poco attrattivi e l'istituzione di nuovi corsi di laurea in modalità blended, che combineranno attività didattica in presenza con insegnamenti erogati a distanza tramite piattaforme digitali. Questo approccio didattico offre una maggiore flessibilità, consentendo agli studenti di fruire delle lezioni in modo personalizzato e di conciliare i propri impegni di studio con altre esigenze personali o lavorative e se ben realizzato, costruisce dei percorsi formativi di ottima qualità.

Le aree di studio coinvolte con una didattica in modalità mista saranno:

- **Biotechnologie:** con obiettivi mirati a formare professionisti capaci di operare nel campo della ricerca biomedica e dell'innovazione nell'industria farmaceutica e nel comparto agroalimentare.
- **Ingegneria della Trasformazione Digitale:** Un settore in rapida espansione che richiede figure professionali con competenze avanzate in programmazione, intelligenza artificiale, automazione e gestione dei big data.
- **Innovazione Sociale, Welfare e Governance:** Le sfide legate alla sostenibilità sociale e alle nuove forme di governance richiedono esperti capaci di progettare e implementare soluzioni innovative per migliorare il benessere collettivo e promuovere l'inclusione.
- **Servizio Sociale professionale e Scienze Sociali:** I corsi saranno orientati a formare assistenti sociali con una solida preparazione scientifica nei settori delle scienze sociali e adeguate conoscenze professionali per lo svolgimento di attività legate ai servizi sociali e socio-sanitari. Le competenze trasversali acquisite consentiranno allo studente in uscita di affrontare le sfide contemporanee dell'integrazione e del supporto alle comunità vulnerabili.
- **Comunicazione per le imprese e per le Istituzioni pubbliche:** un nuovo e innovativo corso di studio che intende formare professionisti in grado di gestire la comunicazione nel settore istituzionale pubblico e in quello privato d'impresa con tecniche di comunicazione avanzate e strumenti tecnologici all'avanguardia, ricoprendo ruoli di responsabilità nell'analisi, pianificazione, progettazione e gestione della comunicazione in diversi contesti organizzativi e sociali, negli ambiti professionali della comunicazione pubblica, d'impresa e pubblicitaria.
- **Manager e giurista d'impresa:** un corso di laurea interclasse con l'obiettivo di formare una nuova figura professionale dotata di una solida conoscenza di base nelle materie economiche e giuridiche fondamentali per il governo strategico delle aziende. L'implementazione di un corso di laurea interclasse, con didattica erogata in modalità mista, rappresenta un passo significativo per l'Università di Foggia nella direzione della innovazione dell'offerta formativa. Tecnologie Digitali per una Didattica Avanzata.

L'implementazione di tecnologie digitali all'avanguardia sarà fondamentale per il successo di questi corsi e di altri eventuali anche in differenti aree, per cui l'Università di Foggia proponga e ottenga l'accreditamento. Piattaforme e-learning interattive permetteranno agli studenti di partecipare a lezioni sincrone e asincrone, con la possibilità di accedere a materiali didattici multimediali, esercitazioni e test online. Saranno sviluppati strumenti di apprendimento basati su intelligenza artificiale, che consentiranno di monitorare i progressi degli studenti e adattare il percorso didattico alle loro esigenze individuali.

Inoltre, i laboratori digitali e le simulazioni in realtà virtuale e aumentata forniranno esperienze pratiche innovative, particolarmente utili per le discipline tecniche come le biotecnologie e l'ingegneria. Questo tipo di formazione integrata permetterà agli studenti di acquisire competenze operative anche a distanza, senza compromettere la qualità dell'apprendimento pratico.

Promozione dell'Integrazione Socio-Culturale

Oltre all'innovazione didattica, l'Università di Foggia si impegna a promuovere attivamente l'integrazione socioculturale tra i suoi studenti, con l'obiettivo di creare una comunità accademica inclusiva e aperta allo scambio interculturale. In questo contesto, verranno siglati nuovi accordi di collaborazione con altri Atenei italiani, rispetto a quelli già in avvio, consentendo agli studenti di partecipare a programmi di scambio nell'ambito dell'Erasmus Italiano. È utile fare una premessa, e ricordare che da anni ormai gli studenti meridionali sono protagonisti di un esodo dalle loro Regioni; al Sud la fuga ha precise connotazioni territoriali. Le sole università del Mezzogiorno hanno perso il 19,6 per cento delle matricole: una su cinque, dal Mezzogiorno, se ne va al Centro Nord. Negli ultimi anni accademici un numero significativo di studenti, ammontante a svariate migliaia, è emigrato dalla regione Puglia. Anche alla luce di questi dati, l'Università di Foggia proverà a promuovere l'integrazione tra Nord e Sud grazie alla recente introduzione nel sistema universitario italiano del c.d. "Erasmus Italiano", un programma ad alto contenuto innovativo che ambisce a rendere l'offerta formativa più flessibile, a valorizzare l'autonomia degli Atenei e degli studenti, offrendo agli studenti la possibilità di associare più opzioni formative proposte nell'ateneo di iscrizione ovvero disponibili in altro ateneo italiano. Il nuovo programma è stato attivato nel corso di quest'anno con l'Università di Verona, permettendo agli studenti dei due Atenei di frequentare insegnamenti presso la sede partner ottenendone il riconoscimento all'interno del proprio percorso universitario. Il programma, dunque, rappresenta un modo per rendere l'Università più dinamica ed attrattiva ed è stato, peraltro, oggetto di recente disciplina - che ne ha formalmente sistematizzato i principi - con il DM 6 giugno 2023, n. 96 di modifica al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei di cui al DM 22 ottobre 2004, n. 270, che, in particolare, all'art. 5, co. 5-bis ha testualmente previsto: "I regolamenti didattici di ateneo disciplinano inoltre le modalità di acquisizione di parte dei crediti in altri atenei italiani sulla base di convenzioni di

mobilità stipulate tra le istituzioni interessate". Si evidenzia che la ridetta modifica al DM 270/2004 è stata realizzata in attuazione della Missione 4, Componente 1, riforma 1.5 del PNRR - Riforma delle classi di laurea- in quanto necessaria per incrementare la flessibilità e l'interdisciplinarietà dei corsi di studio, soprattutto al fine di superare il disallineamento emergente tra offerta formativa e domanda occupazionale. L'università di Foggia ha già adeguato il Regolamento didattico di Ateneo alle revisioni e integrazioni apportate dal DM 96/2023 al DM 270/2004 tra cui, in particolare, quella relativa all'"Erasmus italiano". L'università di Foggia ha adeguato il regolamento di Ateneo per le mobilità studentesche con l'introduzione della disciplina segnatamente riferita alla mobilità nazionale, in modo da recepire in un unico testo normativo le due tipologie di mobilità studentesca (nazionale e internazionale).

Il programma Erasmus Italiano, supportato dal Ministero dell'Università e della Ricerca, si ispira al più noto programma Erasmus+, promosso dall'Unione Europea per facilitare la mobilità internazionale degli studenti universitari. Il programma italiano ha sviluppato peculiarità e strategie specifiche per rendere il contesto nazionale un terreno fertile per la formazione universitaria. Nel contesto socioeconomico dell'Università di Foggia, l'Erasmus Italiano si presenta come uno strumento fondamentale per promuovere la formazione degli studenti, con un'enfasi particolare sull'inclusione, superando così barriere economiche e culturali. La partecipazione al programma Erasmus Italiano, infatti, richiede spesso investimenti economici che possono essere difficili da sostenere per alcuni studenti. Per affrontare questa sfida, l'Università di Foggia metterà a disposizione delle borse di studio che copriranno parzialmente o interamente i costi di vita in altre città sedi del programma Erasmus italiano. Queste borse di studio saranno assegnate in base a criteri di merito e di reddito, permettendo agli studenti provenienti da famiglie meno abbienti di partecipare alla mobilità dell'Erasmus Italiano senza doversi preoccupare eccessivamente del peso economico. Inoltre, l'Università di Foggia fornirà assistenza logistica, aiutando gli studenti a trovare alloggio nelle città di destinazione e fornendo supporto amministrativo per le pratiche burocratiche necessarie al soggiorno in altre sedi italiane. Il programma permetterà agli studenti di frequentare percorsi di studio innovativi, che promuovono l'interdisciplinarietà e la flessibilità dell'offerta formativa, rafforzando l'integrazione e la complementarità fra gli Atenei. Un altro aspetto importante dell'inclusività promossa dall'Università di Foggia riguarda gli studenti con disabilità. L'ateneo fornirà supporto specifico per garantire che questi studenti abbiano pieno accesso alle opportunità offerte dall'Erasmus italiano, adattando le strutture e i servizi alle loro esigenze particolari, sia a Foggia che nelle università partner italiane. Pertanto, grazie a un forte impegno nell'inclusività, l'Università di Foggia offrirà agli studenti l'opportunità di vivere esperienze formative in diverse città italiane, favorendo così la conoscenza di altre realtà accademiche e culturali del Paese. Gli scambi studenteschi saranno fondamentali per accrescere la consapevolezza interculturale, migliorare le competenze e ampliare le reti sociali e professionali degli studenti.

Parallelamente, verranno organizzati eventi e attività culturali, come workshop tematici, festival e incontri con professionisti e studiosi di fama, che offriranno ulteriori occasioni di confronto e integrazione. La presenza di studenti provenienti da diverse regioni d'Italia arricchirà il tessuto culturale dell'Università di Foggia, favorendo la costruzione di una comunità accademica coesa e pluralista.

Il progetto dell'Università di Foggia rappresenta un passo decisivo verso l'innovazione e l'espansione dell'offerta formativa dell'Ateneo, con una particolare attenzione alla creazione di nuove professionalità nei settori delle biotecnologie, dell'ingegneria digitale, dell'innovazione sociale e delle scienze sociali. Grazie all'adozione di tecnologie digitali avanzate e a un approccio didattico flessibile, gli studenti potranno beneficiare di una formazione di qualità elevata, pur mantenendo un alto grado di autonomia.

Allo stesso tempo, la promozione dell'integrazione socioculturale e dell'inclusività attraverso il programma Erasmus Italiano e altre iniziative interculturali consentirà all'Università di Foggia di rafforzare il suo ruolo come centro di eccellenza non solo accademica, ma anche sociale.

Questa parte del progetto contribuirà alla formazione di una nuova generazione di professionisti competenti, consapevoli e pronti a rispondere alle sfide del futuro. Il progetto è strettamente correlato al programma di mobilità nazionale istituito con Decreto MUR n. 548 del 28/03/2024. L'Università di Foggia ha subito recepito quanto riportato la Ministra Bernini in occasione del lancio della iniziativa: "L'Erasmus italiano vuole supportare la costruzione di percorsi didattici innovativi, che promuovano l'interdisciplinarietà e la flessibilità dell'offerta formativa, rafforzando al tempo stesso l'integrazione e la complementarità tra i nostri atenei". Il Ministero ha stanziato 3 milioni di euro per l'anno accademico 2024/2025 e altri 7 milioni per l'a.a. 2025/2026 che serviranno ad attribuire un contributo fino a 1000 euro per gli studenti e le studentesse che hanno un ISEE 2024 per il diritto allo studio universitario pari o inferiore a 36.000 euro.

L'Università di Foggia ha inteso avviare, immediatamente dopo l'emanazione del decreto, rapporti di collaborazione anche in questo ambito con le Università con le quali è maggiormente in contatto. Ha pertanto già stipulato apposita convenzione con l'Università degli Studi di Verona e sono in fase di approvazione ulteriori convenzioni con l'Università di Roma Tre, Udine, Parma e Catania. Le convenzioni sono finalizzate a supportare la costruzione di percorsi di studio innovativi che promuovano l'interdisciplinarietà e la flessibilità dell'offerta formativa, rafforzando l'integrazione e la complementarità tra gli atenei convenzionati.

Il nostro ateneo ha elaborato apposito bando rivolto a studentesse e studenti delle lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico che potranno svolgere un periodo di mobilità di minimo 3 fino a un massimo di 6 mesi in una delle istituzioni partner. Come nei casi di mobilità all'estero, prima della partenza è prevista la presentazione di un "learning agreement", un documento che definisca l'insieme delle attività formative che si intende svolgere nella sede ospitante. Le studentesse e gli studenti dovranno quindi far riconoscere, al rientro, un minimo di 12 crediti formativi e un massimo di 30 da conseguire durante il periodo di mobilità, in caso contrario sarà richiesta la restituzione totale dei contributi.

### **Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali**

L'innovazione dell'offerta formativa dell'Università di Foggia si integra perfettamente con il progetto "Next Education Italia" (EduNext), un'iniziativa pionieristica nel panorama educativo italiano, che coinvolge, una rete di 34 università e 5 AFAM, Coordinati a livello nazionale dall'Università degli Studi di Modena Reggio Emilia, con l'intento di innovare profondamente l'approccio alla formazione superiore nel Paese. Con EduNext, infatti, nasce il più grande e innovativo gruppo europeo per l'Higher Education con oltre 700.000 studenti coinvolti in percorsi formali (corsi di laurea e master) e oltre 20.000 docenti e ricercatori. L'obiettivo principale è la creazione di una rete interuniversitaria che promuova lo sviluppo di percorsi formativi diversificati, inclusivi, accessibili e innovativi, comprendendo sia l'istruzione formale (corsi di laurea, lauree magistrali, master) sia formati più flessibili e accessibili come i MOOCs (Massive Open Online Courses) e programmi di formazione professionale continua. Una attenzione particolare viene posta alla formazione di figure professionali nei settori strategici: competenze e cittadinanza digitale, sostenibilità ed energia, intelligenza artificiale, data literacy. Un ampio e rappresentativo Comitato di Indirizzo - composto da rappresentanti di Istituzioni, Enti, Imprese - guida la progettazione di percorsi formativi innovativi e in linea con le esigenze del mercato. Un altro elemento distintivo di "Next Education Italia" è l'enfasi posta sulla digitalizzazione dell'istruzione e sull'implementazione di metodologie e tecnologie avanzate e innovative nell'ambito educativo. Questo include la valorizzazione dell'intelligenza artificiale sia come strumento per arricchire, guidare e personalizzare l'esperienza di apprendimento, sia come strumento di supporto alla progettazione didattica da parte dei docenti, sia come supporto alla produzione di contenuti multimediali (Es: produzione plurilingue, utilizzo di avatar, text-to-video, ...). L'impiego di queste tecnologie non solo facilita l'accesso all'istruzione, ma mira anche a posizionare le università italiane all'avanguardia nel settore educativo digitale a livello internazionale. Un altro aspetto fondamentale del progetto è l'introduzione e la valorizzazione delle micro-credential, come gli Open Badges, e l'adozione di un sistema di e-portfolio per la certificazione delle competenze acquisite entro i framework dell'Unione Europea (ESCO EU-FRAMEWORK). Questo approccio permette una maggiore flessibilità e personalizzazione dei percorsi formativi, incoraggiando un apprendimento continuo e adattabile alle esigenze individuali e del mercato del lavoro. Parallelamente, "Next Education Italia" punta a elevare la consapevolezza sul valore dell'istruzione digitale di alta qualità sia internamente agli atenei partner sia nella cittadinanza. Oltre alle azioni di formazione e di knowledge building destinate ai docenti, al personale degli atenei e agli studenti, il progetto prevede lo sviluppo di un canale di VideoCast ospitato su una piattaforma di streaming di livello nazionale e di un canale PodCast sulle principali piattaforme di ascolto. Questi canali avranno il compito di divulgare conoscenze in tutti gli ambiti del sapere e della ricerca scientifica sia a promuovere confronti e condividere esperienze legate ai temi della trasformazione e cittadinanza digitale e su quella della trasformazione energetica e sostenibilità ambientale. "Next Education Italia" quindi mira a essere un catalizzatore di cambiamento nel settore dell'istruzione superiore in Italia, promuovendo un approccio olistico all'apprendimento che sia al tempo stesso inclusivo, innovativo e allineato agli standard internazionali. La collaborazione tra le università e gli AFAM partecipanti rappresenta un modello virtuoso di sinergia istituzionale, che potrebbe fornire un importante precedente per ulteriori iniziative educative in Italia e nel mondo e che si integra perfettamente con l'innovazione, l'ampliamento dell'offerta formativa e la promozione dell'integrazione socioculturale progettata in questa Programmazione Triennale dell'Università di Foggia. L'Università di Foggia cercherà inoltre partnership con atenei stranieri per sviluppare programmi congiunti o scambi di studenti e docenti dei corsi di studio in modalità blended e prevalentemente a distanza. Ciò faciliterebbe la mobilità studentesca e accademica, favorendo l'internazionalizzazione del progetto. Piattaforme come Erasmus+ o MOOCs internazionali potrebbero essere utilizzate per espandere l'offerta formativa e rendere i corsi blended accessibili a un pubblico globale. Come intervento per promuovere l'integrazione a livello nazionale ed internazionale L'Università di Foggia implementerà la Virtual Mobility. La Virtual Mobility è un programma già attuato dall'Università dall'anno accademico 2021/22 di Foggia che sarà perfezionato per permettere agli studenti di partecipare a corsi, attività didattiche e collaborazioni con altre università a livello internazionale, senza spostarsi fisicamente da dove si trovano. La mobilità internazionale che sfrutta le tecnologie digitali già in possesso da parte della nostra università potrà abbattere le barriere geografiche e consentire agli studenti di acquisire crediti formativi, migliorare le competenze linguistiche e confrontarsi con culture e sistemi educativi diversi. Questo tipo di programma offre molti dei vantaggi della mobilità tradizionale, come il miglioramento delle competenze interculturali e delle lingue straniere, ma senza gli svantaggi legati ai costi e agli spostamenti fisici. È particolarmente utile in un contesto globale come quello attuale, dove le tecnologie digitali

permettono un accesso sempre più diffuso all'istruzione. L'Università di Foggia si organizzerà per includere la virtual mobility all'interno del programma Erasmus+, o in altre collaborazioni bilaterali con università straniere.

Il progetto si integra inoltre con attività culturali, con al centro lo studente per la 'trasformazione' della città e del contesto territoriale al fine di divenire una reale città universitaria. La progettualità connessa con l'Erasmus Italiano consentirà una contaminazione culturale. Tali attività consentiranno di ottenere due significativi vantaggi:

- gli studenti incoming da altre regioni e città italiane, attraverso la comunicazione di saperi, abitudini di vita ed esperienze differenti, arricchiranno il contesto socioculturale locale;
- gli studenti foggiani outgoing porteranno in diverse città italiane il loro bagaglio di cultura ed esperienze e, al loro ritorno, svilupperanno nuove idee in una reciproca osmosi di crescita e sviluppo tra contesti territoriali anche molto distanti tra loro

La comunicazione di saperi potrà rappresentare una risorsa preziosa ed efficace anche nel contrasto all'illegalità e alla violenza con una conseguente azione realmente 'trasformativa' del territorio di tutte le città coinvolte dal progetto.

### Situazione iniziale

L'Università di Foggia, in questi 25 anni dalla sua istituzione, grazie ad una politica di apertura al territorio e agli stakeholder, ha consolidato il ruolo che la vede come punto di riferimento fondamentale per il contesto socioeconomico, infatti l'Istituzione accademica opera in un territorio complesso, in cui la situazione socio-economica già difficile è stata ulteriormente inasprita dall'emergenza sanitaria da Covid-19, tanto da collocare la provincia agli ultimi posti nella classifica provinciale del reddito pro capite. Coerentemente alla mission e alla vision, l'ateneo foggiano intende continuare a porsi come un'istituzione di riferimento per il territorio nella convinzione che la capacità di creare, innovare e diffondere conoscenza favorisca lo sviluppo del contesto sociale, culturale ed economico. Questo è stato reso possibile grazie all'apporto di tutte le componenti accademiche e delle positive sinergie che sono scaturite dalle relazioni, dalle collaborazioni ed al ricorso ad un processo partecipativo, inclusivo e costruttivo. La scelta di attivare nuovi corsi di studio è frutto di un lavoro di rete e di raccordo con le diverse istituzioni del territorio, che partecipano alla progettazione dei suddetti corsi per rispondere al meglio alle richieste di nuove figure professionali legate all'evoluzione del mercato del lavoro e della società, attraverso un ascolto attento e sistematico delle parti interessate. Le politiche di progettazione dei corsi di studio, concertate e appunto condivise con gli stakeholder, hanno reso possibile un ampliamento dell'offerta formativa che si è arricchita di nuovi corsi di studio nel corso degli anni (8 nuovi corsi di studio per l'a.a. 2021-22, 3 per l'a.a. 2022-23 e 6 per l'a.a. 2023-2024). In tale direzione, nel triennio 2024-2026, l'Università intende ripensare e riprogettare la propria offerta formativa, rafforzando l'offerta di percorsi a distanza. Il pacchetto di corsi che verrà offerto agli studenti, nel triennio, riguarderà corsi di studio erogati in modalità mista o prevalentemente/totalmente a distanza. L'esperienza di erogazione di CdS in modalità a distanza dell'Università di Foggia parte dall'a.a. 2015/2016, con il corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione erogato in modalità blended, e si è consolidata nel corso degli anni:

- per l'a.a. 2021/2022: 38 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui due 15 in modalità mista ed un corso di laurea magistrale in modalità prevalentemente a distanza;
- per l'a.a. 2022/2023: 41 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui due 16 in modalità mista ed un corso di laurea magistrale in modalità prevalentemente a distanza;
- per l'a.a. 2023/2024: 46 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui due 20 in modalità mista ed un corso di laurea magistrale in modalità prevalentemente a distanza.

L'Erasmus Italiano invece è una progettualità che parte con l'anno accademico 2024-25. L'Università di Foggia ha stretto accordi preliminari, subito dopo l'emanazione del decreto, con le Università con le quali è maggiormente in contatto. La fase di elaborazione del testo convenzionale (prima ancora che il Ministero approvasse uno schema tipo), del bando di selezione per gli studenti, del 'learning agreement' italiano, ha coinvolto le strutture della didattica e delle relazioni internazionali organizzando anche incontri in presenza di delegazioni degli uffici degli Atenei. Le bozze degli accordi sono state focalizzate sulla promozione dell'interdisciplinarietà e della flessibilità dell'offerta formativa. L'intenso lavoro svolto consentirà di partire con una programmazione più rispondente ai bisogni degli studenti in linea con gli obiettivi di sistema.

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

L'Università di Foggia, per la parte progettuale inerente all'Erasmus italiano, ha elaborato apposito bando rivolto a studentesse e studenti delle lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico che potranno svolgere un periodo di

mobilità di minimo 3 fino a un massimo di 6 mesi in una delle istituzioni partner. Come nei casi di mobilità all'estero, prima della partenza è prevista la presentazione di un "learning agreement", un documento che definisca l'insieme delle attività formative che si intende svolgere nella sede ospitante. Le studentesse e gli studenti dovranno quindi far riconoscere, al rientro, un minimo di 12 crediti formativi e un massimo di 30 da conseguire durante il periodo di mobilità, in caso contrario sarà richiesta la restituzione totale dei contributi. Per il Programma Erasmus Italiano è prevista, prima della partenza, la presentazione di un accordo di apprendimento (learning agreement) che definisca l'insieme delle attività formative che si intende svolgere presso l'università ospitante e il loro riconoscimento.

Il programma di virtual mobility includerà:

- Corsi online condivisi: gli studenti possono seguire corsi erogati da università partner, ottenendo crediti validi nel proprio percorso di studi.
- Collaborazioni a distanza: progetti o lavori di gruppo con studenti di altre università attraverso piattaforme di e-learning o videoconferenze.
- Seminari e workshop internazionali: partecipazione a eventi didattici organizzati da altre università o enti internazionali.

Tutoraggio e supporto accademico: possibilità di ricevere tutoraggio da professori o esperti di altre istituzioni.

L'Università di Foggia per la parte progettuale inerente all'innovazione e all'ampliamento dell'offerta formativa prevede:

- Ampliamento dei luoghi e miglioramento delle dotazioni tecniche ed informatiche per la realizzazione del materiale didattico a supporto dei corsi di studio in modalità mista e a distanza.
- Potenziamento della piattaforma informatica (portale e-learning) per l'erogazione della didattica mista e a distanza finalizzato al deployment del portale su tecnologie cloud consolidate.
- Sviluppo o acquisizione di una soluzione informatica per la registrazione automatica degli studenti sul portale e-learning e l'iscrizione automatica alle attività didattiche.
- Locazione di un servizio telematico per la gestione delle risorse audio-video, la loro fruibilità sul portale e-learning ed il relativo monitoraggio.
- Locazione di un servizio telematico per l'erogazione della didattica in modalità sincrona attraverso l'implementazione di classi virtuali.
- Sviluppo o acquisizione di una soluzione informatica per la migrazione automatica delle registrazioni audio-video prodotte in modalità sincrona verso il servizio telematico di gestione delle risorse audio-video e archiviazione delle registrazioni on-premise.
- Potenziamento dell'infrastruttura di calcolo di Ateneo tramite un ampliamento della memoria volatile e la sostituzione dei dispositivi di archiviazione magnetica rotanti con quelli allo stato solido.
- Progettazione ed erogazione di percorsi formativi sull'utilizzo delle tecnologie collegate all'erogazione della didattica a distanza rivolta a tutti i docenti dell'Ateneo.

#### ATTIVITÀ DIDATTICHE IN MODALITÀ BLENDED

Le metodologie e le tecnologie didattiche implementate per l'erogazione in modalità blended dei nuovi corsi di laurea rappresentano un elemento centrale per la modernizzazione dell'offerta formativa dell'Università degli Studi di Foggia. L'approccio blended, che integra componenti di didattica in presenza e a distanza, mira a sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per migliorare l'accessibilità, la qualità e la flessibilità dell'esperienza formativa, adattandola alle esigenze degli studenti e al contesto socioeconomico in cui operano.

L'erogazione delle lezioni in modalità mista prevede una combinazione di attività didattiche in presenza (quali lezioni frontali, esercitazioni pratiche e sessioni di approfondimento) e attività a distanza, supportate dalla piattaforma del Centro E-learning di Ateneo (CEA). La piattaforma del CEA è basata su Moodle, un sistema Open Source ampiamente utilizzato per la gestione dell'apprendimento online, che consente un alto grado di personalizzazione e flessibilità. Tale piattaforma costituisce il fulcro dell'attività didattica a distanza, offrendo un ampio ventaglio di strumenti multimediali, tra cui videolezioni, presentazioni, materiali didattici digitali e spazi virtuali per la collaborazione tra studenti e docenti. Il CEA supporta i docenti nelle attività di didattica a distanza sia sincrona, tramite l'uso di Zoom per le lezioni in diretta, sia asincrona, assistendo nella realizzazione e pubblicazione delle lezioni videoregistrate. Inoltre, sono previsti cicli di formazione dedicati ai docenti per migliorare le competenze nell'uso delle tecnologie didattiche, garantendo un utilizzo efficace degli strumenti digitali e favorendo la qualità complessiva dell'esperienza formativa.

Un aspetto cruciale dell'approccio blended risiede nella valorizzazione delle tecnologie digitali applicate alla didattica, che permettono di promuovere un apprendimento interattivo e flessibile. La piattaforma digitale consente agli studenti

di accedere a contenuti multimediali interattivi, favorendo una fruizione personalizzata dei materiali formativi e permettendo l'apprendimento anche al di fuori degli orari tradizionali di lezione. Questo approccio risulta particolarmente efficace nel rispondere alle esigenze di studenti lavoratori e fuori sede, che potranno seguire le lezioni a distanza, riducendo così la necessità di spostamenti e permettendo loro di conciliare impegni professionali e accademici. La modalità blended permetterà all'Università di Foggia di ampliare significativamente il proprio bacino di utenti, rivolgendosi non solo agli studenti tradizionali ma anche a coloro che hanno maggiori difficoltà a frequentare in presenza. In questo modo, l'università potrà migliorare le performance complessive degli studenti grazie alla flessibilità e all'accessibilità garantite dai servizi erogati in modalità blended.

Il modello blended, inoltre, offre opportunità per l'inclusione attiva degli stakeholder, in particolare delle aziende partner, che potranno contribuire alla formazione tramite l'offerta di insegnamenti opzionali e moduli dedicati. Questo coinvolgimento diretto del mondo del lavoro non solo consente di arricchire l'offerta formativa, rendendola maggiormente aderente alle competenze richieste dal mercato, ma favorisce anche un'interazione continua tra accademia e industria, creando un ecosistema formativo dinamico. Le aziende partner potranno condividere casi studio, promuovere progetti applicativi, e offrire interventi specialistici, assicurando che gli studenti acquisiscano competenze aggiornate e rilevanti per il settore professionale di riferimento. Questa sinergia permette di sviluppare un curriculum che integra conoscenze teoriche con esperienze pratiche reali, migliorando l'occupabilità dei laureati e preparandoli efficacemente per le sfide del mondo del lavoro. In questo modo, l'Università di Foggia si pone come un punto di riferimento per la formazione di figure professionali altamente qualificate e immediatamente pronte per il mercato.

In termini di organizzazione dei CFU, i Corsi di Laurea prevedono una percentuale variabile di crediti erogati in modalità a distanza, adattata alla specificità dei singoli percorsi formativi. I Corsi di Laurea che svilupperemo in modalità blended nel prossimo triennio prevedono la seguente distribuzione dei CFU in modalità online:

- Biotecnologie: 15%
- Ingegneria della Trasformazione Digitale: 15%
- Sviluppo e Innovazione Sociale: 50%
- Scienza del Servizio Sociale Professionale: 70%
- Comunicazione per le imprese e per le Istituzioni pubbliche: 70%
- Manager e Giurista d'Impresa: 15%.

Accanto alle attività didattiche, il progetto prevede l'organizzazione di attività sperimentali di laboratorio, seminari tematici, giornate di presentazione e visite aziendali, oltre a tirocini formativi obbligatori presso i dipartimenti universitari, laboratori e aziende accreditate. Queste esperienze sul campo sono concepite per sviluppare le abilità analitiche e pratiche degli studenti e per favorire un confronto diretto con le realtà operative e professionali, preparando gli studenti ad affrontare il contesto lavorativo con competenze solide e un approccio consapevole.

L'approccio blended, quindi, non si limita a combinare lezioni in presenza e a distanza, ma si basa su una filosofia didattica che pone lo studente al centro del processo formativo, promuovendo l'apprendimento attivo, collaborativo e personalizzato. Attraverso l'uso di strumenti quali forum di discussione, gruppi di lavoro virtuali e piattaforme di collaborazione, l'obiettivo è stimolare l'interazione costante tra studenti e docenti, creando una comunità di apprendimento dinamica, inclusiva e orientata al successo formativo.

### **Risultati attesi e collegamento con il piano strategico**

Il nostro Ateneo nel corso degli ultimi anni ha investito risorse umane e materiali sullo sviluppo ed il potenziamento di metodi e strumenti didattici innovativi. Tale focus ha rappresentato per Foggia uno dei quattro pilastri su cui elaborare il piano strategico per il triennio 2023-2025 su queste basi intende coerentemente sviluppare e potenziare le tecnologie e l'offerta didattica erogata secondo nuovi e innovativi modelli. Tale orientamento è fondamentale per il nostro ateneo al fine di realizzare la propria vision e mission relativa a creazione, valorizzazione e disseminazione della conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico. Le azioni previste nel presente progetto rientrano perfettamente all'interno delle strategie di Ateneo andando a soddisfare i principali obiettivi strategici individuati che risultano coerenti con i risultati attesi del progetto:

- Obiettivo strategico D1 (Aumentare l'efficacia e l'attrattività dell'offerta formativa)
- Obiettivo strategico D2 (Promuovere la qualità e l'innovazione delle attività didattiche)

La stretta coerenza e integrazione fra gli obiettivi del progetto e quelli del piano strategico configurano sicuramente un'opportunità di potenziare i risultati delle attività e in linea con quanto avviato è possibile costruire azioni e iniziative tese a potenziare e migliorare gli obiettivi specifici e strategici:

- Offerta di corsi di formazione sulle metodologie didattiche innovative e sulla didattica speciale;
- Sperimentazione nelle attività didattiche della realtà virtuale, del learning analytics e dell'Intelligenza Artificiale (AI);

- Valorizzazione delle competenze dei docenti in materia di e-learning all'interno dell'Ateneo e razionalizzazione degli incarichi dei docenti stessi all'esterno dell'Ateneo con particolare attenzione ad incarichi su CdS erogati in modalità telematica.

In aggiunta ai risultati strettamente legati alla didattica queste azioni permettono di allargare la platea dei potenziali beneficiari anche a soggetti provenienti da contesti fragili e complessi. Il potenziamento della didattica innovativa permette infatti di abbattere notevolmente i costi accessori legati al percorso di formazione universitaria e quindi di incidere anche sull'ambito strategico IRS 1 (Incrementare l'impatto e la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio) attraverso le linee di azione:

- Incremento del ricorso alla modalità blended nelle attività didattiche in modo da offrire maggiori possibilità di accesso allo studio per gli studenti con esigenze particolari (lavoratori, diversamente abili, dipendenti della pubblica amministrazione, studenti detenuti, ecc...);
- Interventi sulle strutture per favorire sempre di più l'accesso agli studenti diversamente abili;

In questo contesto gli indicatori di risultato del piano strategico collimano perfettamente con gli obiettivi del progetto IRS 1.2.1 (Numero di CdS in modalità blended attivati nel triennio e/o numero di CdS in modalità convenzionale per cui si richiede il passaggio alla modalità blended).

L'Ateneo foggiano in sede di health check del piano strategico ha ritenuto di inserire all'interno dell'obiettivo strategico D1.3 (Favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e la mobilità studentesca) questa ulteriore opportunità per i suoi studenti e per il personale docente e non docente. Tale scelta strategica ha visto la formalizzazione di una specifica linea strategica e del suo relativo indicatore di risultato. La proposta progettuale vuole migliorare la performance programmata nell'indicatore D1.3.2.2 (Numero di accordi bilaterali tipo Erasmus nazionale attivati nel triennio) anche nell'ottica di avviare un percorso che porti a una maggiore focalizzazione di questa specifica forma di mobilità nel prossimo piano strategico.

Per capire gli effetti potenziali del nuovo programma Erasmus Italiano e non essendoci statistiche al riguardo, è utile fare riferimento all'[Erasmus europeo](#), uno dei programmi più longevi e apprezzati dell'Unione europea.

L'Università di Foggia crede fortemente che anche la mobilità nazionale (Erasmus Italiano), oltre ai benefici sociali derivanti dalla promozione di valori comuni, integrazione sociale e comprensione interculturale, offra anche vantaggi privati come migliori opportunità nel mercato del lavoro. L'esperienza nazionale può migliorare le competenze individuali attraverso l'apprendimento e l'acquisizione di soft skills come l'adattabilità e l'indipendenza. Gli effetti positivi possono anche derivare dall'accesso a istituti di istruzione superiore di qualità più alta rispetto a quelli di provenienza degli studenti. Inoltre, la partecipazione al programma può segnalare ai datori di lavoro attitudini apprezzate nel contesto produttivo, quali quelle all'adattamento e alle nuove esperienze.

Un recente studio condotto dalla nostra Area Relazioni Internazionali ha mostrato come ogni anno le borse di studio disponibili per il programma vengono assegnate agli studenti con una posizione al di sopra di una certa soglia, in una classifica specifica basata sulla media dei voti ottenuti agli esami e sul numero di crediti acquisiti. Questa particolare caratteristica permette di utilizzare tecniche che confrontano gli studenti che si sono collocati attorno alla soglia e che quindi sono presumibilmente simili tra loro. Il primo studio si concentra sull'esame degli effetti del programma Erasmus sul rendimento accademico degli studenti, riscontrando un impatto positivo sul voto di laurea finale e sulla media dei voti prima della laurea. Il secondo esamina anche gli effetti sul mercato del lavoro mostrando che la mobilità dello studente aumenta la probabilità di occupazione e riduce il tempo impiegato dagli studenti per trovare un lavoro dopo la laurea. Questi effetti sono maggiori per coloro che hanno trascorso un periodo di studio in un'istituzione di qualità relativamente superiore. Coerentemente con quanto riscontrato, l'Università di Foggia è fortemente convinta che trascorrere un periodo di studio in mobilità influenza, quindi, positivamente sia il voto di laurea sia la probabilità di laurearsi con lode.

Si consideri che, attualmente, circa il 30% degli studenti meridionali si immatricola in atenei del Centro-Nord, mentre solo circa il 2% degli studenti del Nord si sposta verso il Sud.

Con l'Erasmus Italiano, UniFg, ispirandosi all'esperienza europea, è convinta di portare benefici simili. Analogamente all'Erasmus internazionale, l'esperienza di studio in un'altra regione italiana può aiutare gli studenti a sviluppare competenze trasversali, come l'adattabilità e l'apertura a nuove esperienze, migliorando le loro prospettive occupazionali. Il programma potrebbe favorire la mobilità verso le università del Sud, che spesso vedono un elevato numero di studenti migrare al Nord senza un corrispondente flusso in entrata. Si consideri che, attualmente, circa il 30% degli studenti meridionali si immatricola in atenei del Centro-Nord, mentre solo circa il 2% degli studenti del Nord si sposta verso il Sud. Il programma Erasmus Italiano offerto da UniFg può dare occasione agli studenti del Nord di conoscere le buone opportunità formative che molti atenei meridionali offrono al pari degli atenei del settentrione. L'interazione tra studenti di diversa provenienza geografica favorirebbe lo scambio culturale e l'innovazione, sarebbe

un primo piccolo passo per creare un ambiente meno provinciale di quello che attualmente si respira nel nostro contesto.

Le risorse coinvolte sono poche e molto dipenderà dalla capacità che UniFg avrà di accogliere gli studenti in ingresso (di primaria importanza il problema degli alloggi e gli affitti elevati che caratterizzano molte sedi universitarie), ma può rappresentare una buona occasione di conoscenza del Sud, area geografica che forse oggi è per molti giovani più sconosciuta e mentalmente lontana di tanti Paesi europei.

Indicatori Ministeriali

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

Indicatore: A\_h - Proporzione di studenti partecipanti all'iniziativa dell'Erasmus Italiano.

Livello Iniziale: 0

Target Indicatore finale 2026: 0,003

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

Indicatore: A\_g - Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche

Livello Iniziale: 0,457

Target Indicatore finale 2026: 0,490

Budget per il Progetto

A) Importo richiesto a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR: euro 1.489.112,00

B) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi: euro 240.000,00

Totale (A + B) euro 1.729.112,00

## **Progetto Obiettivo E**

### ***Ampliare la formazione e la mobilità nazionale ed internazionale del personale***

#### ***Tecnico Amministrativo***

##### **Descrizione del progetto/obiettivo**

Per ogni organizzazione complessa, quindi *in primis* per la Pubblica Amministrazione (PA), il personale è il principale fattore di successo; ai dipendenti pubblici, infatti, sono assegnati, oltre alla gestione amministrativa, obiettivi sempre più complessi e sfidanti. L'esigenza di formazione è, quindi, particolarmente sentita in sistemi organizzativi complessi, come le pubbliche amministrazioni, soggette a una disciplina composita e cangiante, chiamate a gestire progetti eterogenei e una grande quantità di risorse.

La qualità dell'amministrazione pubblica dipende in gran parte dalla qualità del personale che vi lavora e, oltre a un'attenta politica di reclutamento, occorre una sapiente gestione che persegua l'obiettivo di tenere sempre elevata la consapevolezza della missione e la motivazione a raggiungere i migliori risultati. La formazione, costruita sulla base delle esigenze dell'amministrazione e connessa con le funzioni istituzionali dell'Ente, diventa allora fattore strategico di successo, oltre che perseguimento del Valore Pubblico.

La formazione deve essere chiaramente inserita in un contesto più articolato di programmazione che coinvolga la contrattazione collettiva, la strategia per favorire l'attrattività del settore pubblico, l'organizzazione e la gestione del personale, la misurazione e valutazione delle performance, le premialità economiche e non economiche, la struttura delle carriere e delle retribuzioni, il welfare integrativo, la mobilità, la formazione, la responsabilità disciplinare e i licenziamenti, come espresso nel sistema AVA3 PDA B.1.2 "Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico amministrativo" – Adc B.1.2.1, B.1.2.2, B.1.2.3.

Un approccio sistemico alla formazione mira a un duplice obiettivo: offrire un valore aggiunto significativo attraverso una stretta connessione tra obiettivi strategici e formativi e valorizzare ogni fase del processo formativo, sin dalla fase iniziale di analisi dei fabbisogni, attraverso la progettazione, l'erogazione, fino alla valutazione.

Del resto, nel più ampio contesto di riforma e innovazione della PA, lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, uno degli asset centrali. Il Decreto-Legge 9 giugno 2021 n. 80, all'articolo 6, introduce il nuovo "Piano integrato delle attività e dell'organizzazione" (PIAO), nel quale vanno definiti "obiettivi formativi annuali e pluriennali, 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 all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale".

Bisogna quindi attuare un cambiamento di visione in cui la formazione non venga vissuta né realizzata come un adempimento, ma in stretto collegamento a sistemi di valutazione dell'efficacia, degli impatti e dei risultati ottenuti sia sulle singole persone che sull'organizzazione nel suo complesso.

In linea con tale nuovo paradigma, nel gennaio 2022, è stato presentato, presso il Dipartimento della funzione pubblica, "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione. Un programma straordinario di formazione e aggiornamento rivolto ai 3,2 milioni di dipendenti pubblici e articolato in due filoni: il primo, inaugurato dal protocollo d'intesa siglato a ottobre dai Ministri per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e dell'Università e della Ricerca, Maria Cristina Messa, punta ad accrescere le conoscenze e le competenze dei lavoratori pubblici agevolando, grazie alla collaborazione della CRUI, l'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane; il secondo prevede l'avvio di programmi formativi specifici per sostenere le transizioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, a cominciare da quella digitale, con partner pubblici e privati, nazionali e internazionali. In questo ambito, un'attenzione particolare viene riservata alla formazione sulla cybersecurity, oggetto di un progetto già avviato con il Ministero della Difesa.

Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della PA riguarda tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del PNRR, non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento, e lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali; in particolare, diventano centrali temi quali: *transizione amministrativa e transizione digitale, e-procurement, utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione, processi e strumenti di comunicazione, project management, modelli di management e di leadership, transizione ecologica e innovazione sociale.*

L'investimento in capitale umano programmato nell'ambito del PNRR è incentrato, quindi, non solo sull'aggiornamento delle conoscenze, ma soprattutto sullo sviluppo delle competenze organizzative e manageriali a supporto dei processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione.

Nel 2023, il Ministro Zangrillo ha adottato la direttiva "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", nella quale viene evidenziato come la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione. Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione. Tale principio, pur avendo informato le politiche di formazione del personale pubblico degli ultimi venti anni, è stato tradotto in pratica con difficoltà e realizzato solo parzialmente, per effetto, tra l'altro, della riduzione delle risorse finanziarie determinata dalle politiche di spending review. Il tema della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione per effetto di una pluralità di fattori: a) una nuova stagione di reclutamenti, che ha comportato, negli ultimi anni, una significativa immissione di nuovo personale all'interno delle amministrazioni italiane; b) un mondo veloce e dinamico, che richiede un necessario aggiornamento delle competenze dei circa 3,2 milioni di dipendenti pubblici; c) gli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. In particolare, l'ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e, al contempo, la valorizzazione delle persone nel lavoro devono prevedere percorsi di crescita e aggiornamento professionale (re-skilling), con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale.

Le competenze che risultano attualmente fondamentali, oltre a quelle digitali e tecniche, sono quelle definite trasversali. Le competenze trasversali rappresentano l'attitudine di una persona sul posto di lavoro: le modalità di relazione con i colleghi, il problem solving, la capacità di ascolto e l'empatia. La Commissione europea ha infatti proclamato il 2023 "Anno europeo delle competenze", nella convinzione che sostenere l'apprendimento durante l'intero ciclo di vita sia la premessa per garantire che la ripresa economica e le transizioni verde e digitale siano socialmente eque. L'obiettivo delle politiche UE è far crescere al 60%, entro il 2030, la percentuale di popolazione europea adulta impegnata in attività di formazione e apprendimento continuo; si tratta di un traguardo davvero sfidante, perché oggi questa percentuale è ferma al 37%. Coltivare la propensione a "imparare ad imparare" in tutti i contesti, anche quelli più informali, diventa pertanto un traguardo fondamentale; il *Learning to learn* è uno degli obiettivi del *LifeComp*, il *framework* europeo delle competenze personali e sociali rilasciato dal JRC nel 2020. Comunicazione efficace, empatia, flessibilità, problem solving, capacità di fare squadra e di riuscire a gestire i conflitti rappresentano competenze trasversali che, una volta acquisite, sono applicabili in ogni circostanza e ambiente lavorativo. A confermare l'importanza delle competenze trasversali, sono analisi internazionali come il Report "The future of jobs 2020", elaborato dal World Economic Forum, che colloca le competenze trasversali tra le categorie centrali nei processi di assunzione. Da qui al 2025, si stima infatti che capacità come pensiero innovativo, apprendimento attivo, problem solving e pensiero critico saranno tra le top skills più richieste dai futuri datori di lavoro.

La formazione risulta fondamentale anche per affrontare le transizioni verde e digitale e, in questi ambiti, l'Unione europea ha identificato alcune azioni prioritarie (Commissione europea 2021). Il Percorso verso il decennio digitale

(Parlamento europeo e Consiglio europeo 2022), che individua la digitalizzazione dei servizi pubblici come uno dei quattro punti cardinali per tracciare la traiettoria dell'UE per il 2030, grazie all'implementazione di servizi pubblici e amministrazione digitale accessibile. Entro il 2030 è previsto che il 100% dei servizi pubblici chiave sia disponibile online per i cittadini e le imprese; il modello di governo come piattaforma (Government as a Platform) (OECD 2023) rappresenta il nuovo modo di costruire i servizi pubblici digitali ed entro il 2030 la vita democratica e i servizi pubblici online dovranno essere completamente accessibili a tutti i cittadini, garantendo un ambiente digitale di qualità, servizi e strumenti di facile uso, efficienti e personalizzati, elevati standard in materia di sicurezza e tutela della privacy.

Ampliamento della Formazione del Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario (TAB)

L'Università di Foggia si afferma come attore chiave in una fase di crescita e transizione, ponendo particolare attenzione, oltre che alla formazione individuale degli studenti, anche alla formazione continua del personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario.

La formazione continua del personale TAB all'interno dell'Ateneo foggiano riveste un ruolo cruciale nel garantire il miglioramento costante dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi offerti. L'Università di Foggia, essendo un'istituzione in continua evoluzione, richiede personale qualificato e aggiornato, in grado di rispondere prontamente alle sfide di un ambiente accademico in trasformazione, alle nuove tecnologie e alle normative in costante cambiamento. Questo tipo di formazione non solo incrementa la competenza professionale del personale, ma ha effetti positivi sull'intera struttura accademica e sui processi amministrativi.

Inoltre, il personale che partecipi regolarmente a programmi di aggiornamento può acquisire nuove competenze tecniche, amministrative e relazionali che possono essere immediatamente applicate nel lavoro quotidiano. Ad esempio, l'aggiornamento dell'attuale piattaforma E-learning di Ateneo, o future applicazioni di Intelligenza Artificiale, permetterebbe al personale TAB di migliorare la gestione delle risorse umane, finanziarie e logistiche dell'Università di Foggia, con una ricaduta positiva sull'intera organizzazione, finanche nel territorio pugliese.

Un personale TAB ben formato può sicuramente essere in grado di offrire risposte più rapide ed efficaci a problematiche complesse, riducendo i tempi di attesa e migliorando la soddisfazione dell'utenza, specialmente in ambiti cruciali come l'assistenza agli studenti, la gestione delle carriere accademiche e la digitalizzazione delle procedure amministrative.

In linea con gli obiettivi di democrazia e condivisione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, maggiori risorse saranno destinate alla formazione e promozione del benessere organizzativo del personale TAB. Al contempo, si rende necessario altresì promuovere l'integrazione, l'interazione e la coesione sociale e culturale, nonché il rafforzamento dell'internazionalizzazione, già da tempo in atto presso l'Ateneo foggiano, attraverso partnership strategiche con ulteriori Atenei stranieri e italiani, potenziando la mobilità del personale TAB e lo scambio interculturale, in linea con il programma Erasmus+ ed Erasmus Italiano, promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

In questo contesto, l'Università di Foggia mira a consolidare ulteriormente il proprio ruolo attrattivo all'interno e al di fuori del territorio pugliese. La sua capacità di generare e diffondere conoscenza contribuisce in modo significativo allo sviluppo sostenibile sociale, ambientale, culturale ed economico di Foggia e dell'intera regione, rendendola maggiormente attrattiva anche a livello internazionale.

Il bisogno di potenziare l'acquisizione di conoscenze del personale TA, ha portato l'Università di Foggia a implementare, come riportato nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, politiche mirate per la formazione continua, come ad esempio il rafforzamento delle *soft skills* e il rilascio di open badge, oltre che il puntare sulla stessa formazione continua del personale TAB.

Le iniziative di questa area strategica della governance di Ateneo puntano, pertanto, a trasformare il modus operandi del personale amministrativo, in collaborazione con gli stakeholder del territorio, rendendo quest'ultimo più inclusivo e sostenibile alle continue richieste di cambiamento e trasformazione dell'Università di Foggia con il contesto internazionale.

Per influire in modo attento e benevolo sul futuro di una realtà socio-economica territoriale svantaggiata, nella quale è inserita l'Università di Foggia, si rende necessario coordinare la formazione del personale TAB con l'arricchimento, anche spirituale, di un'esperienza socio-culturale di formazione continua, al fine di accrescere la capacità di apprendimento dello stesso e la condivisione con colleghi TAB, docenti e studenti di ulteriori processi di espansione all'interno del *framework* di internazionalizzazione dell'Ateneo foggiano.

Il risultato sarà sicuramente garantito da una maggiore ed elevata professionalità del personale TA e, al contempo, da una migliore occupabilità all'interno e all'esterno della realtà universitaria.

Ciò premesso, l'Università di Foggia intende mettere a punto nel triennio 2024-2026 un progetto che miri alla formazione continua del personale TAB ed all'accrescimento delle *soft skills*, garantendo al tempo stesso una maggiore mobilità sia a livello nazionale che internazionale attraverso la partecipazione ai Programmi Erasmus+ ed Erasmus italiano. Lo scopo fondamentale del progetto sarà quindi quello di sostenere il personale TAB in percorsi di formazione continua che siano in grado di permettere maggiore arricchimento in ambito lavorativo e di integrazione sociale e culturale anche in altri contesti universitari italiani ed esteri.

Nell'ambito della programmazione triennale secondo il Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773, e di concerto al Piano strategico di ateneo 2024-2026, l'Università di Foggia ha scelto l'Obiettivo E - Azione: 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) attraverso il monitoraggio degli indicatori E\_h "Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo" ed E\_l "Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus".

Nel triennio 2024-2026 l'Ateneo intende, infatti, realizzare un progetto che miri a sviluppare maggiori e/o nuove competenze del personale TAB, anche attraverso la promozione di strategie e interventi volti alla modernizzazione delle metodologie didattiche, ampliando i servizi offerti dal Centro E-learning di Ateneo.

Il progetto consiste nella formazione continua del personale TAB, offerta in modalità *blended* (formazione tradizionale in presenza ed erogazione on-line) oppure completamente a distanza in forma sincrona e/o asincrona sulle piattaforme digitali di Ateneo.

Questo approccio didattico offrirebbe una maggiore flessibilità, consentendo la fruizione della formazione in modo personalizzato, conciliando i propri impegni lavorativi con altre esigenze personali. Se realizzati, tali percorsi contribuirebbero all'incremento della produttività del personale TAB ed alla realizzazione di percorsi formativi di ottima qualità.

In questa ottica, si prevede di incrementare ulteriormente le tecnologie digitali; le tecnologie digitali, infatti, hanno un impatto significativo sulla formazione continua del personale tecnico amministrativo, favorendo una maggiore efficienza e flessibilità nei processi di apprendimento. Attraverso l'uso di piattaforme online, moduli e-learning e strumenti di gestione della conoscenza, il personale TAB può accedere a risorse aggiornate in tempo reale, migliorando le competenze e il rapido adattamento ai cambiamenti tecnologici in atto. La formazione può essere erogata in modalità asincrona, permettendo al personale TAB di apprendere secondo i propri tempi e ritmi, senza interrompere le attività lavorative quotidiane. Inoltre, l'uso di strumenti di collaborazione come le videoconferenze e i software di condivisione documenti facilita il lavoro di gruppo e la risoluzione dei problemi in tempo reale, creando ambienti di apprendimento interattivi e partecipativi. Le tecnologie digitali permettono anche una personalizzazione del percorso formativo, grazie all'intelligenza artificiale e agli algoritmi di apprendimento automatico, che possono suggerire contenuti rilevanti in base alle esigenze e alle competenze individuali. Questo approccio non solo migliora la qualità della formazione, ma rende anche il personale più pronto a rispondere alle esigenze del proprio ruolo e a migliorare la produttività complessiva all'interno dell'organizzazione dell'Ateneo foggiano.

#### Mobilità nazionale ed internazionale del Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario (TAB)

Oltre alla formazione continua, l'Università di Foggia si impegna a promuovere l'integrazione socio-culturale e professionale del personale TAB, con l'obiettivo di forgiare una comunità accademica più aperta allo scambio interculturale ed inclusiva. In questo contesto, verranno siglati nuovi accordi di collaborazione con altri Atenei italiani e stranieri, rispetto a quelli già in essere, consentendo al personale TA di partecipare a programmi di scambio.

Un altro aspetto importante dell'inclusività promossa dall'Università di Foggia riguarda il personale TAB con disabilità. L'ateneo fornirà supporto specifico per garantire che questo personale abbia pieno accesso alle opportunità offerte dalla mobilità nazionale e internazionale, adattando le strutture e i servizi alle loro esigenze particolari, sia a Foggia che nelle università partner italiane.

Pertanto, grazie a un forte impegno nell'inclusività, l'Università di Foggia offrirà al personale TAB l'opportunità di accrescere esperienze formative continue in città italiane diverse da quella del contesto foggiano, favorendo così la conoscenza di altre realtà accademiche e culturali del Paese.

Più in generale, il programma ERASMUS+ dell'Unione Europea, è uno strumento chiave per favorire la mobilità internazionale in ambito accademico, non solo per studenti e docenti, ma anche per il personale TAB. Il potenziamento della mobilità internazionale per il personale TA rappresenta, quindi, una strategia cruciale per migliorare l'efficienza, la professionalità e la qualità dei servizi offerti dall'Università di Foggia. Esso, inoltre, offre opportunità di mobilità all'estero per apprendere da altre istituzioni, migliorare le proprie competenze e acquisire nuove prospettive su come gestire ed erogare servizi amministrativi. Il personale TAB può partecipare a programmi di *job shadowing*, corsi di formazione e workshop presso università, enti o altre organizzazioni situate nei Paesi partecipanti al programma.

Inoltre, anche per il personale TAB vi è la possibilità di creare una rete internazionale di contatti professionali. La creazione di questi networks facilita lo scambio di buone pratiche e collaborazioni a lungo termine, che possono tradursi in progetti congiunti o collaborazioni future tra istituzioni. Inoltre, permette di affrontare problematiche comuni a livello internazionale, trovando soluzioni che si adattano meglio alle esigenze locali.

Una maggiore mobilità internazionale per il personale TAB andrebbe a rafforzare anche la dimensione internazionale dell'Università di Foggia, favorendo un ambiente ancora più aperto e interconnesso. Quando il personale TAB acquisisce un'esperienza internazionale, si crea una cultura di scambio e cooperazione che può riflettersi nelle politiche e nelle pratiche dell'istituzione, contribuendo a una visione globale di uno sviluppo sostenibile territoriale.

L'Università di Foggia intende quindi incentivare la partecipazione del personale TAB a programmi di mobilità internazionale, offrendo premialità basate sull'esperienza internazionale. Inoltre, promuovere storie di successo e testimonianze di personale TAB che ha partecipato a programmi ERASMUS+ può incoraggiare sicuramente altri a parteciparvi.

Il superamento delle barriere linguistiche viene, inoltre, colmato ogni anno a livello di comunità accademica, attraverso corsi di lingua *ad-hoc* offerti dal Centro Linguistico di Ateneo. Così come il potenziamento del lavoro agile, le opzioni di mobilità più flessibili, come scambi di breve durata o programmi part-time, oltre che alla partecipazione ai programmi di mobilità virtuale e/o ibridi, aiuteranno a superare le difficoltà legate alla gestione del tempo e delle responsabilità lavorative,

Questo progetto, con il continuo supporto istituzionale dei propri uffici dell'area internazionale, contribuirà alla formazione di una nuova generazione di personale TAB, rafforzando così il ruolo dello stesso personale nel processo di internazionalizzazione dell'Università di Foggia.

### **Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali**

Il progetto è strettamente integrato con il Programma Erasmus + che prevede, per tutto il personale dell'Ateneo, la possibilità di usufruire di un periodo di mobilità per formazione (Staff Training) presso istituti di istruzione superiore e presso imprese presenti in uno dei Paesi partecipanti al programma Erasmus o presso Istituti universitari partner nell'ambito della Mobilità Internazionale per Crediti (ICM). Il periodo di mobilità, attraverso seminari, corsi e affiancamento mira al trasferimento di competenze, all'acquisizione di capacità pratiche e all'apprendimento di buone prassi.

La realizzazione delle occasioni periodiche di training per il personale TAB denominate "Staff Training Week" costituiscono una buona prassi che va incrementata e alimentata con nuove risorse al fine di prevedere anche possibilità di vero e proprio scambio di personale e quindi trasmutarsi in "Staff exchange programme". Qualcosa di più integrato e sistematico di una semplice settimana in cui ospitare il personale tecnico amministrativo delle altre università europee prevedendo la partecipazione a specifici programmi.

Il programma Erasmus+ offre diverse opportunità per la formazione del personale, tra cui:

- Mobilità individuale: Percorsi di formazione all'estero presso altre università o istituzioni.
- Progetti di partenariato strategico: Collaborazioni tra diverse istituzioni per sviluppare progetti di formazione congiunti.
- KA1: Mobilità per l'apprendimento individuale.
- KA2: Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche.
- Horizon Europe: Focalizzato sulla ricerca e l'innovazione, offre opportunità di finanziamento per progetti che coinvolgono il personale TAB in attività di ricerca e sviluppo.
- Digital Europe: Supporta lo sviluppo di competenze digitali in tutta Europa.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza stanziava ingenti risorse per la digitalizzazione della pubblica amministrazione, creando nuove opportunità di formazione nel campo delle tecnologie digitali. Inoltre, i Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua (Fondimp) finanziati dai contributi delle imprese, offrono una vasta gamma di corsi di formazione per i lavoratori, compresi quelli del settore pubblico. Il Fondo Sociale Europeo (FSE) finanzia progetti di formazione per l'acquisizione di nuove competenze e l'aggiornamento professionale.

Non dobbiamo poi dimenticare anche talune importanti opportunità nazionali e regionali come il Fondo nuove competenze nel Programma operativo nazionale Sistemi di politiche attive per l'occupazione (Pon Spao) con specifico riferimento alle competenze legate alla transizione digitale ed ecologica con il pieno coinvolgimento dei Fondi interprofessionali, a garanzia dell'efficacia e della qualità dei percorsi formativi.

Altre Opportunità

- Piattaforme e-learning internazionali: Coursera, edX, Udemy e altre piattaforme offrono migliaia di corsi online su diverse tematiche, spesso a costi contenuti o gratuiti.
- Collaborazioni con aziende: Partnership con aziende del territorio per organizzare corsi di formazione specifici sulle competenze richieste dal mercato del lavoro.

### **Situazione iniziale**

**Analisi dei dati UniFG e bisogni generali.**

L'attività di programmazione e pianificazione delle attività formative del personale tecnico amministrativo, che ha una proiezione triennale con aggiornamenti annuali, prende avvio dai documenti di pianificazione, dagli obiettivi e dalle strategie di Ateneo, dagli esiti delle attività realizzate nell'anno precedente, rispetto a quanto pianificato, e tiene conto dei risultati della ricognizione interna dei bisogni formativi, legati anche alle nuove assunzioni di personale, alle progressioni di carriera, nonché alle indicazioni contenute nelle Direttive emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. La formazione, nell'ultimo periodo di programmazione, oltre ad essere focalizzata sui saperi settoriali, si è rivolta in particolare allo sviluppo della capacità di autovalutazione e valutazione della performance nonché all'approfondimento e all'aggiornamento delle competenze necessarie alla gestione di progetti e di finanziamenti europei. Al fine di offrire un quadro complessivo della situazione di partenza si evidenziano le risorse impiegate e il numero di ore di formazione fruite:

ANNO 2021 - SPESA COMPLESSIVA DESTINATA ALLA FORMAZIONE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO EURO 27.697,74 ORE DI FORMAZIONE ORE FRUITE N. 4.931

ANNO 2022 - SPESA COMPLESSIVA DESTINATA ALLA FORMAZIONE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO EURO 44.379,58 ORE DI FORMAZIONE ORE FRUITE N. 4.116

ANNO 2023 - SPESA COMPLESSIVA DESTINATA ALLA FORMAZIONE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO EURO 200.101,15 ORE DI FORMAZIONE ORE FRUITE N. 9.030.

Le importanti risorse utilizzate nel 2023 hanno consentito di colmare gap importanti riscontrati nell'azione di monitoraggio sulle competenze. Occorre ritornare a quei livelli di investimento in formazione facendo leva soprattutto sulle competenze trasversali, sempre più strategiche per una PA, e sulle conoscenze linguistiche. A tal ultimo proposito l'Università ha svolto di recente uno studio sull'Erasmus+ Staff Mobility includendo una Comparative data analysis. L'indagine analizza alcuni aspetti che caratterizzano la mobilità europea ed extraeuropea dello staff amministrativo UniFG, mettendo in evidenza le motivazioni alla partecipazione, l'impatto a livello personale e istituzionale, le modalità di riconoscimento delle attività svolte all'estero e la soddisfazione generale. Il lavoro prende in esame le risposte al questionario europeo (participant report) che i partecipanti hanno compilato al termine della loro mobilità. Le domande sono presentate in forma strutturata e nella maggior parte dei casi sono a risposta multipla.

Tra lo staff tecnico amministrativo le motivazioni principali per la partecipazione alle attività di formazione dei progetti Erasmus KA1- mobilità per formazione (STT staff training mobility) sono:

- Sviluppo professionale e acquisizione di nuove abilità e conoscenze
- Miglioramento delle competenze linguistiche
- Acquisizione di abilità pratiche lavorative
- Aumento delle conoscenze sociali e culturali
- Aumento della soddisfazione sul lavoro
- Scambio di esperienza
- Allargamento della rete professionale
- Miglioramento dei servizi offerti dall'istituzione
- Rafforzamento della cooperazione con l'istituzione partner
- Miglioramento delle future opportunità di lavoro e di carriera

In generale, quindi, si registra la tendenza a intendere l'esperienza formativa dei progetti KA1 (Staff Training Mobility) come momento di crescita professionale individuale.

Nell'ambito del Programma Erasmus+, Azione Chiave 1 - Mobilità del personale sono state assegnate nel 2023 n. 19 borse di mobilità per la formazione, sebbene il numero di candidati interessati a tale tipo di mobilità abbia superato di gran lunga il numero di posti disponibili.

Nonostante l'elevata ambizione del personale a migliorare le proprie capacità e competenze per svolgere in modo efficiente i propri compiti professionali, il problema principale nel percorso di costruzione di un team avanzato, internazionalizzato e moderno rimane, per l'Università di Foggia, la mancanza di fondi.

Per questo motivo risulta fondamentale riconsiderare la parte di budget assegnata allo sviluppo professionale del personale tecnico e amministrativo, integrando le borse di mobilità Erasmus esistenti e creandone di nuove.

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

L'investimento nella formazione del personale tecnico amministrativo è un investimento strategico per l'Università di Foggia. Occorre tuttavia concepire le iniziative formative in modo differente da quanto è stato fatto finora. Fino ad oggi, considerata la complessità dell'azione amministrativa universitaria, si è cercato di favorire la formazione specialistica

settoriale. Tale formazione ha prodotto importanti risultati ma presenta il rischio di routinizzare le specifiche attività individuali, non generando vantaggi in termini di collaborazione e di team working. Con il nuovo percorso di formazione si intende ora favorire la creazione di un ambiente di lavoro più stimolante e produttivo finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti e a rafforzare la competitività dell'Ateneo. Per far questo occorre puntare a specifiche aree di valorizzazione come disposto nelle direttive del Dipartimento della funzione pubblica per la formazione e la valorizzazione del personale delle PP.AA. Occorre sviluppare in tutto il personale un mix equilibrato di competenze tecniche, relazionali e valoriali.

In particolare, il nuovo percorso formativo dell'Università di Foggia si articolerà nelle seguenti azioni specifiche:

#### Leadership

- **Mentorship Program:** si realizzerà un programma di mentorship che metta in contatto personale tecnico amministrativo junior con figure senior di riferimento, favorendo lo sviluppo di competenze di leadership e la creazione di una rete interna.
- **Leadership Rotational Program:** si organizzeranno programmi di rotazione (che non saranno quindi visti semplicemente in 'negativo' quali strumenti per arginare il rischio di fenomeni corruttivi ma quali strumenti di arricchimento individuale) che, quindi, consentano ai partecipanti di sperimentare diverse aree dell'amministrazione, acquisendo una visione più ampia dell'organizzazione e sviluppando competenze di gestione di team e progetti.
- **Workshop sulla Comunicazione Efficace:** offrire workshop specifici sulla comunicazione efficace, sia a livello individuale che di gruppo, per migliorare le capacità di influenzare, motivare e collaborare con colleghi e superiori.
- **Project management e public management:** attraverso eventi formativi specifici, anche inseriti in un progetto di alta formazione integrata, si forniranno alla maggior parte del personale le competenze base in tema di project management declinate nel contesto specifico di una pubblica amministrazione contemporanea, orientata alla produzione di servizi e alla misurazione di output e outcome intesi come reale impatto delle azioni di mission istituzionale nel territorio di riferimento.

#### Problem Solving e capacità di negoziazione

- **Case Study Analysis:** Si elaboreranno programmi specifici di sessioni di analisi di case study reali, invitando i partecipanti a individuare le cause dei problemi, a valutare le possibili soluzioni e a prendere decisioni in modo efficace.
- **Training sulla Creatività e l'Innovazione:** Si organizzeranno workshop che stimolino la creatività e l'innovazione, promuovendo l'ideazione di nuove soluzioni e l'adozione di un approccio proattivo alla risoluzione dei problemi.
- **Simulazioni:** Si svilupperanno simulazioni di situazioni problematiche per allenare i partecipanti a gestire lo stress, a prendere decisioni rapide e a lavorare in team sotto pressione nonché a sviluppare soluzioni condivise e a risolvere, con vantaggio per tutti, le situazioni conflittuali (con utenti interni ed esterni) sempre più frequenti nelle attività ad alta complessità come la nostra. Si potrà anche utilizzare il cineclub universitario (già attivo nell'Ateneo grazie ad una licenza ombrello con la Motion Picture Licence Company) per illustrare, con spezzoni cinematografici, situazioni specifiche che potrebbero verificarsi in concreto e analizzare le modalità di comportamento più opportune per il superamento dell'eventuale criticità riscontrata.

#### Intelligenza Emotiva

- **Mindfulness e Gestione dello Stress:** si offriranno al personale dei corsi di mindfulness e tecniche di gestione dello stress al fine di aiutarlo a sviluppare una maggiore consapevolezza emotiva e a gestire le emozioni negative in modo costruttivo.
- **Coaching Individuale:** si metterà a disposizione un servizio di coaching individuale per affrontare sfide personali e professionali e sviluppare una maggiore resilienza.
- **Formazione sulla Comunicazione Assertiva:** si aiuterà il personale a comunicare in modo assertivo, esprimendo le proprie opinioni e bisogni in modo chiaro e rispettoso, senza compromettere le relazioni interpersonali.

#### Assunzione di Iniziative

- Progetti di Miglioramento Continuo: si coinvolgerà il personale in progetti di miglioramento continuo, incoraggiandoli a individuare e a proporre soluzioni per ottimizzare i processi e aumentare l'efficienza con specifiche risorse appositamente dedicate alla realizzazione di progetti innovativi
- Hackathon Interni: si organizzeranno anche hackathon interni al fine di stimolare la generazione di idee innovative e la creazione di prototipi di nuovi prodotti o servizi.
- Premi per l'Innovazione: ogni anno l'Ateneo istituirà dei premi per riconoscere e premiare le iniziative più innovative e di successo, incentivando la partecipazione attiva del personale.

#### Competenze valoriali ed etiche

Trattasi, probabilmente, in un territorio come il nostro, delle competenze più strategiche da sviluppare nella Comunità universitaria. Gli obiettivi specifici di questo progetto formativo sono indubbiamente quelli di

- Aumentare la consapevolezza dei partecipanti sui dilemmi etici che possono incontrare nel loro lavoro.
- Sviluppare le capacità di prendere decisioni etiche in modo responsabile.
- Promuovere una cultura istituzionale basata sui valori e sull'etica.
- Rafforzare le competenze di comunicazione e negoziazione per affrontare situazioni etiche complesse e come risolvere i cosiddetti dilemmi etici.

Gli strumenti formativi per realizzare questi obiettivi saranno basati su differenti metodologie come le seguenti:

#### Approcci esperienziali e interattivi:

- Simulazioni e role-playing: si creeranno scenari reali in cui i partecipanti debbano prendere decisioni etiche, affrontando dilemmi morali e valutando le conseguenze delle loro azioni.
- Studi di casi: si analizzeranno casi reali di aziende o persone che hanno affrontato sfide etiche, discutendone le implicazioni e le lezioni da apprendere.
- Laboratori creativi: si utilizzeranno, grazie a strutture già operanti in Ateneo come il CUTAM e Cinemafelix, tecniche artistiche, come il teatro, il cinema o la scrittura creativa, per esplorare le proprie emozioni, i valori e le convinzioni.
- Giochi di ruolo: Si coinvolgeranno i partecipanti in giochi che promuovano la collaborazione, la comunicazione e il rispetto reciproco.

#### Tecnologie digitali e apprendimento misto:

- Piattaforme online: si utilizzerà la nostra piattaforma e-learning per offrire contenuti personalizzati, forum di discussione e risorse interattive.
- Podcast e video: si creeranno, grazie alla Web Radio e alla Web Tv Unifg, contenuti audio e video coinvolgenti che affrontino temi etici in modo accessibile e stimolante.
- Realtà virtuale e aumentata: Si offriranno esperienze immersive che simulino situazioni etiche complesse.
- App e chatbot: Si svilupperanno strumenti digitali per facilitare l'apprendimento individuale e l'autovalutazione.

#### Collaborazione e apprendimento sociale:

- Community of practice: Si creeranno gruppi di discussione online o offline dove i partecipanti possano condividere esperienze, idee e sfide.
- Mentoring: Si affiancheranno i partecipanti a figure esperte che possano offrire guida e supporto nel loro percorso di sviluppo etico.

- Progetti di volontariato: Si coinvolgeranno i partecipanti in attività di volontariato per promuovere l'impegno sociale e la solidarietà.

Focus sulla consapevolezza di sé e sulla riflessione:

- Esercizi di mindfulness: Si promuoveranno la consapevolezza di sé e la capacità di gestire le emozioni.
- Diario di bordo: Si incoraggeranno i partecipanti a riflettere sulle proprie esperienze e a sviluppare una maggiore consapevolezza dei propri valori.
- Coaching individuale: Si offriranno sessioni di coaching personalizzate per aiutare i partecipanti a definire i propri obiettivi e a sviluppare un piano d'azione.

Esempi di temi da approfondire:

- Etica professionale e responsabilità sociale d'impresa
- Diversità e inclusione
- Sostenibilità ambientale
- Integrità e trasparenza
- Conflitto di interessi
- Digital ethics

Elementi Trasversali

- Digital Transformation: si offriranno corsi di formazione sulle nuove tecnologie e sulla digitalizzazione dei processi, per preparare il personale ad affrontare le sfide della trasformazione digitale.
- Soft Skills: Sviluppare le soft skills, come la capacità di lavorare in team, la flessibilità, l'adattabilità e la capacità di apprendere continuamente.
- Personal Branding: si aiuterà il personale a costruire un personal brand all'interno dell'organizzazione, valorizzando le proprie competenze e aumentando la propria visibilità (sulla scorta di quanto già fatto ad esempio dall'area terza missione e grandi progetti).

Tutti questi specifici percorsi di formazione dovranno essere il più possibile:

1. adattati ai bisogni specifici dei diversi profili professionali e alle esigenze dell'organizzazione (*Personalizzazione*);
2. concepiti con il coinvolgimento attivo del personale destinatario sia nella progettazione sia nella realizzazione delle iniziative, favorendo il senso di appartenenza e la motivazione (*Partecipazione*);
3. ideati con una fase finale di valutazione al fine di essere riadattati sulla base dei riscontri effettivi ricevuti dal personale destinatario degli interventi in una logica euristica basata sul ciclo di Deming (*PDCA*);
4. formalizzati anche con il coinvolgimento delle altre Istituzioni di alta formazione del territorio (Conservatorio e Accademia di Belle Arti) al fine di utilizzare l'arte quale strumento per favorire il pensiero laterale e creativo (*Partenariato*).

I fattori chiave per il successo di questa complessa azione formativa sono le 4 P sopra indicate e quindi:

- Personalizzazione: Adattare i contenuti e le metodologie alle esigenze e agli interessi dei partecipanti.
- Partecipazione attiva: Coinvolgere i partecipanti in modo attivo nelle attività formative.
- PDCA - Valutazione continua: Monitorare i progressi dei partecipanti e adeguare le attività formative di conseguenza.
- Partenariato e Ambiente di apprendimento sicuro: Creare un ambiente in cui i partecipanti si sentano liberi di esprimere le proprie opinioni e di confrontarsi con diverse prospettive.

Le azioni formative sopra illustrate confluiranno almeno in una iniziativa di alta formazione di alto respiro (Master/Corso di perfezionamento) e in una serie di attività che potranno prevedere anche il finanziamento di periodi formativi da trascorrere presso altre sedi universitarie per confrontare nozioni, prassi ed esperienze. Relativamente all'aumento di mobilità internazionale, l'Università di Foggia prevede di organizzare, nel triennio 2024-26, oltre alle mobilità individuali STT – Erasmus Staff Training, anche mobilità Erasmus di gruppi congiunti di personale amministrativo attraverso i cosiddetti programmi intensivi transnazionali di breve durata, focalizzati su tematiche specifiche e con un valore aggiunto rispetto ai corsi o alle attività di formazione esistenti presso l'Ateneo. La formula innovativa dei programmi intensivi sarà pensata anche per formare il personale amministrativo al supporto e all'implementazione e sviluppo di curricula transnazionali e transdisciplinari, di metodi di insegnamento e di apprendimento innovativi, nonché per stimolare l'apprendimento basato sulla ricerca grazie ad un approccio "challenge-based" fortemente connesso al contesto attuale.

Per raggiungere l'efficienza economica, massima attenzione verrà posta nel minimizzare il valore del rapporto costi/benefici e nell'assicurare che le risorse disponibili siano investite nel modo più efficiente possibile in relazione agli obiettivi di progetto e del target previsto.

Le mobilità previste sia individuali che a gruppi congiunti del personale amministrativo avranno una durata media di 7 giorni (incluso il viaggio) e prevedono un costo medio per partecipante di circa €. 2500 euro per la destinazione EU e di €. 4500 per destinazioni extra UE (maggiori costi dovuti ai visti e alle tratte chilometriche maggiori).

Il contributo comunitario (borsa Erasmus) per il supporto individuale e di viaggio sostiene i costi legati al soggiorno dei partecipanti durante le mobilità (vitto, alloggio, trasporti). Il contributo Erasmus è calcolato sulla base di scale di costi unitari per paese, per fasce chilometriche e per durata di permanenza all'estero. Si evidenzia, però, come le conseguenze del Covid prima, e della guerra in Ucraina poi, hanno generato un notevole incremento dei costi del carburante degli aeromobili e degli alloggi che non consentono, oggi, di coprire le spese di permanenza all'estero, limitate dai massimali di spesa comunitari che coprirebbero solo il 60% delle spese di una mobilità internazionale a breve/medio raggio, per scendere al 50% se riferita ad una mobilità oltreoceano/lungo raggio.

A questo si aggiunge il costo delle tuition fee sempre richieste per l'iscrizione ai corsi di formazione offerti dagli istituti ospitanti, non coperte da una borsa erasmus.

Tanto premesso, si prevede, realisticamente, nel corso del triennio 2024–2025-2026, il seguente andamento delle mobilità riservate al personale TAB.

2024:

Target progressivo: n. 25 mobilità, di cui 5 mobilità con costi parzialmente coperti dal contributo Erasmus (60% Borsa Erasmus + 40% cofinanziamento di Ateneo) e n. 20 nuove borse di mobilità interamente finanziate dall'Ateneo (10 borse EU + 10 borse Extra EU).

2025:

Target progressivo: n. 35 mobilità, di cui 7 mobilità con costi parzialmente coperti dal contributo Erasmus (60% Borsa Erasmus + 40% cofinanziamento di Ateneo) e n. 28 nuove borse di mobilità interamente finanziate dall'Ateneo (14 borse EU + 14 borse Extra EU).

2026:

Target finale: n. 40 mobilità

di cui 9 mobilità con costi parzialmente coperti dal contributo Erasmus (60% Borsa Erasmus + 40% cofinanziamento di Ateneo) e n. 31 nuove borse di mobilità interamente finanziate dall'Ateneo (16 borse EU + 15 borse Extra EU).

### **Risultati attesi e collegamento con il piano strategico**

Il Piano Strategico di Ateneo inserisce le attività legate alla PRO3 ed alla formazione del personale fra i principali punti di forza della sua analisi SWOT. Uno degli ambiti strategici principali è infatti legato alle risorse umane e al benessere (ambito 4 risorse umane e benessere) prevedendo uno specifico obiettivo strategico che corrisponde, nella sostanza, ai risultati attesi della presente proposta progettuale (obiettivo strategico RUB 2 - promuovere il benessere organizzativo), a cui corrisponde uno specifico obiettivo operativo (RUB 2.1 – valorizzazione delle competenze del personale tecnico amministrativo). Le linee di azione individuate per il perseguimento di questi obiettivi risultano essere strettamente coerenti con le attività proposte nel presente progetto e configurano quindi una positiva sinergia con le strategie programmate e già avviate:

Aggiornamento della tecnostruttura sulla base dei processi relativi alle strutture amministrative in funzione degli obiettivi strategici di Ateneo.

Analisi periodica dei fabbisogni di personale (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali.

Coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo in attività di progetto, come strumento strategico che facilita il lavoro per obiettivi e anche come leva incentivante per tutto il personale. Incremento del fondo dedicato alla formazione del personale e della spesa annuale in linea con quanto previsto nel progetto della PRO3 2021-2023.

Ampliamento delle opportunità formative per il personale in linea con quanto previsto nel progetto della PRO3 2021-2023.

Previsione di corsi di formazione ad hoc per il personale neo assunto e per quello che ha usufruito di una progressione di carriera in linea con quanto previsto nel progetto della PRO3 2021-2023.

Le differenti Governance dell'Ateneo hanno da sempre ritenuto centrali le attività legate alla formazione del personale, indispensabili per il miglioramento delle performance della didattica, ricerca e terza missione. Nel solco di questa impostazione l'ateneo vuole continuare a potenziare le competenze e le *capabilities* del personale tecnico amministrativo.

Alle linee di azione già individuate e avviate con la precedente programmazione PRO3, verrà data continuità con la presente progettualità per il prossimo triennio e, partendo dai risultati già conseguiti, vi sarà la possibilità di potenziare quanto già fatto e di avviare su percorsi di crescita il personale che nello scorso triennio non era presente nell'organico di Ateneo. Come indicato nel PS, l'Ateneo considera che i processi amministrativi sono soggetti a frequenti e complessi mutamenti; per tali ragioni vi è la necessità di individuare obiettivi e linee di azione che garantiscano al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario una formazione continua di alto livello e percorsi di crescita chiari e definiti. All'interno di questa politica di formazione continua, riveste un ruolo fondamentale lo sviluppo del talento che deve essere sostenuto dalla possibilità di partecipare a corsi di formazione e perfezionamento che diano tutti gli strumenti necessari a fronteggiare un mondo e un sistema normativo complesso e in continua evoluzione. Attraverso questo progetto si vogliono potenziare i percorsi di accompagnamento all'innovazione, ideati applicando modalità didattiche attive come quella dell'outdoor training e quindi della possibilità di mobilità nazionale e internazionale. Pertanto, fra le priorità vi è quella di aumentare la dotazione finanziaria annuale per la formazione e per la mobilità dei dipendenti.

Disponendo di fondi sufficienti per i programmi di Mobilità per la formazione del personale, le seguenti finalità potranno essere raggiunte/migliorate successivamente:

Maggiore interconnessione con il territorio

Crescita dei rapporti internazionali

Maggiore coinvolgimento dei discenti in una dimensione partecipata più ampia  
impatto personale si riflette sulla propria istituzione

Impatto personale e istituzionale si fondono nelle piccole associazioni

Integrazione delle pratiche apprese nei programmi formativi di UniFg

Ampliamento dell'offerta formativa per i discenti: contatti con le università, utilizzo di piattaforme europee, corsi di inglese per categorie svantaggiate

Maggiore consapevolezza e approfondimento della progettazione europea

L'analisi che abbiamo portato avanti ha confermato l'importanza della mobilità e in generale l'impatto positivo dei progetti KA1, sia sul personale coinvolto nel progetto sia su UniFg. Si può certamente affermare che la realizzazione di un progetto di mobilità apporta una crescita.

In merito all'impatto percepito sulla mobilità e sull'internazionalizzazione di UniFg, il 76% dei partecipanti concorda sul fatto di aver contribuito ad aumentare la qualità e la quantità della mobilità degli studenti o del personale da e verso il proprio istituto. Nel 72% dei casi, invece, hanno dichiarato di essere "molto d'accordo" o "abbastanza d'accordo" con l'affermazione secondo la quale la mobilità del personale ha contribuito all'internazionalizzazione dell'istituto. Questa tipologia di mobilità produce una maggiore cooperazione tra l'istituto di invio e le organizzazioni partner, confermato dal 73% delle risposte. Effetti positivi si riscontrano anche sull'istituto di accoglienza, dal momento che 3 partecipanti su 4 pensa di aver motivato lo staff "non mobile" a intraprendere un'esperienza all'estero.

Uno degli elementi importanti che sostengono la necessità della mobilità internazionale è l'esigenza di soddisfare gli standard europei e di svilupparsi contestualmente al resto del mondo moderno. Questo è esattamente il risultato che UniFg vuole ottenere dal programma di formazione, che apre le frontiere tra i Paesi e permette di vedere in prima persona i processi di lavoro in uno dei Paesi europei o dei Paesi partner. Attualmente abbiamo più di mille accordi interistituzionali e le richieste di scambio di personale provengono da Spagna, Francia, Germania, Portogallo, Turchia, Polonia e altri Paesi che spesso non possono essere soddisfatte.

La sfida per l'Università di Foggia sarà riuscire sempre più a realizzare progetti KA1 – staff training mobility che, partendo da un piano di sviluppo dell'Università con al centro i bisogni formativi del proprio staff, riesca a sfruttare al meglio le ricadute positive della crescita professionale dello staff per uno sviluppo dell'UniFg nel suo complesso, che includa cambiamenti organizzativi, introduzione di nuove pratiche, aperture verso l'esterno sia a livello locale sia internazionale. A questo si aggiunge l'importante aspetto che abbia ricevuto il maggior numero di preferenze positive (*pienamente d'accordo*) ed è il miglioramento delle competenze in lingua straniera e questo trova perfetta corrispondenza con le motivazioni sopra descritte; infatti, il miglioramento delle competenze nella lingua straniera è indicato al secondo posto come motivazione principale che ha spinto lo staff UniFg a partecipare al progetto di mobilità Erasmus+. Infatti uno dei benefici che acquisisce il personale TA in mobilità training è sicuramente il miglioramento delle competenze linguistiche. Avere personale con competenze linguistiche negli uffici di Ateneo dove gli studenti stranieri si interfacciano

particolarmente (segreterie studenti, biblioteche, CUS, segreterie Didattiche...etc.) può essere determinante anche nell'incremento della mobilità studentesca. Lo studente che è accolto da personale competente in grado di parlare inglese consentirà, al rientro dello studente nella propria sede, di far promuovere UniFg come sede Erasmus all'interno della propria università.

In generale i progetti di mobilità per l'apprendimento hanno stimolato e continueranno a stimolare anche una maggiore condivisione e collaborazione all'interno di UniFg. Questo permetterà il coinvolgimento di staff dell'università che in precedenza non aveva mai realizzato percorsi professionali di tipo europeo, con conseguente crescita della mobilità nei prossimi anni.

#### Indicatori Ministeriali

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)

Indicatore: E\_l - Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus.

Livello Iniziale: 0,060                      Target Indicatore finale 2026: 0,117

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)

Indicatore: E\_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (\*)

Livello Iniziale: 662,587                      Target Indicatore finale 2026: 877,193

#### Budget per il Progetto

A) Importo richiesto a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR: euro 1.141.652,00

B) Eventuale quota di cofinanziamento a carico di Ateneo o di soggetti terzi: euro 200.000,00

Totale (A + B) euro 1.341.652,00