UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI "PARTHENOPE"

ELEZIONE DEL RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI "PARTHENOPE" SESSENNIO 2022-2028

PROGRAMMA DI ANTONIO GAROFALO

INDICE

PREMESSA » 1
Da dove partiamo e quali strade vogliamo percorrere
L'esperienza del periodo Covid-19
L'impegno per la sostenibilità

LINEE STRATEGICHE
1. Organizzazione dell'Amministrazione: semplificazione ed efficienza » 8
1.1. Adeguata dotazione di Personale tecnico-amministrativo
1.2. Formazione e sviluppo delle competenze del personale
1.3. Semplificazione dei regolamenti e delle procedure
1.4. Innovazione gestionale e supporto alle decisioni
1.5. Riconoscimento del merito
1.6. Organizzazione del lavoro e benessere

2. Migliorare l'accesso alle informazioni e dematerializzazione » 10
2.1. Nuovo sito Web di Ateneo
2.2. Implementazione di nuovi applicativi
2.3. Servizi delle segreterie

3. Ascolto delle esigenze degli studenti per servizi di qualità » 12
3.1. Orientamento alla Customer Satisfaction
3.2. Spazi da vivere e per condividere
3.3. Il servizio di supporto psicologico
3.4. Accordi e convenzioni per favorire l'accesso a servizi esterni

4. Didattica: Corsi di studio innovativi e dinamici » 14
4.1. Innovare le modalità della didattica
4.1.1 Erogare alcuni corsi in modalità mista
4.1.2 Didattica innovativa nei corsi erogati in modalità convenzionale
4.1.3 Formazione dei docenti
4.2. Revisione dell'offerta formativa
4.2.1 Corsi Magistrali
4.2.2 Corsi in lingua inglese

5. Azioni di orientamento più incisive e mirate » 17
5.1. In ingresso
5.2. In itinere

6. Potenziamento dei servizi di placement » 20
6.1. Consolidare le linee di azione e le best practices
6.2. Ulteriori ambiti di miglioramento

7. Internazionalizzazione » **21**
7.1. Programma Erasmus
7.2. Studenti internazionali
7.3. Centro Linguistico di Ateneo
7.4. Accordi di mobilità e partnership internazionali
7.5. Mobilità in entrata di docenti stranieri
7.6. Corsi di studio internazionali

8. Sostegno allo sviluppo dell'attività di Ricerca » **25**
8.1. Il supporto delle strutture tecnico-amministrative
8.2. Investire in formazione alla ricerca
8.3. Linee di ricerca interdisciplinari
8.4. Sostegno all'open access
8.5. Dottorato di Ricerca

9. Potenziamento delle attività di Terza Missione » **28**
9.1. Organizzare un efficace monitoraggio
9.2. Potenziare la comunicazione
9.3. Promozione di eventi e partecipazione ad eventi
9.4. Trasferimento tecnologico
9.5. Fruibilità dei patrimoni culturali materiali ed immateriali
9.6. Networking con Placement, l'Orientamento e l'Internazionalizzazione

10. La Biblioteca: un patrimonio da valorizzare » **29**
10.1. Public engagement
10.2. Il servizio di Reference e programmi per l'information literacy
10.3. Digitalizzazione delle collezioni
10.4. Policy di Ateneo per la Scienza aperta

11. Spazi e strutture funzionali e accoglienti » **31**
11.1. Potenziamento e riorganizzazione degli spazi
11.2. Investimento nell'housing

12. Valorizzare la "Parthenope" » **33**
12.1. Comunicare in modo efficace
12.2. I segni distintivi dell'Ateneo

PREMESSA

"*Di qualsiasi cosa i mass media si stanno occupando oggi, l'Università se ne è occupata venti anni fa e quello di cui si occupa oggi l'Università sarà riportato dai mass media tra vent'anni. Frequentare bene l'Università vuol dire avere vent'anni di vantaggio*".

Così Umberto Eco inaugurò, in una magistrale prolusione, l'anno accademico 2009/2010 all'Università di Bologna.

Nel momento in cui ho scelto di candidarmi a Rettore della nostra Università per il prossimo sessennio, queste parole mi sono risuonate nella mente come la vera sfida: cosa può esserci di più esaltante che pensare di fare dell'Università Parthenope un luogo capace di dare venti anni di vantaggio ai nostri studenti? Cosa può esserci anche di più arduo nelle condizioni presenti? Eppure credo valga la pena di provarci, sapendo che una tale sfida non può che fondarsi sulla volontà di raggiungere degli obiettivi condivisi e sulla valorizzazione del contributo delle persone che, gettando il cuore oltre l'ostacolo, sanno impegnarsi con determinazione.

La premessa, dunque, è porre le persone, l'intera comunità dei soggetti coinvolti (studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo), al centro di tutti i processi, i servizi e le attività istituzionali dell'Ateneo. È necessario un ampio coinvolgimento di tutti, nella consapevolezza, da parte di ciascuno, di essere parte di una istituzione che può e deve interagire con il mondo che la circonda per offrire un contributo allo sviluppo culturale, sociale ed economico del proprio territorio e del Paese.

In questa prospettiva, ho provato a tracciare nelle pagine che seguono un percorso di crescita della nostra comunità, di innovazione della didattica, di sviluppo della qualità della ricerca, della dimensione internazionale e della Terza Missione.

Questi obiettivi potranno essere perseguiti solo con la collaborazione di tutta la comunità dell'Ateneo in un confronto dinamico che ci consenta di navigare fruttuosamente nei mari che solcheremo insieme nei prossimi anni tenendo ben presente la nostra missione: la formazione di Donne e Uomini che dovranno essere protagonisti del futuro del nostro Paese.

Da dove partiamo e quali strade vogliamo percorrere

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da risultati importanti in termini di *performance* del nostro Ateneo in tutti gli ambiti chiave: Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Sul fronte della **Didattica**, a partire dall'a.a. 2018/2019 si è invertita la tendenza negativa delle immatricolazioni che ci aveva caratterizzato negli anni precedenti e l'obiettivo non può che essere un'ulteriore crescita.

La dinamica demografica in Italia, come emerge dal Rapporto Talents Venture (2022)[1], vede una riduzione della popolazione giovanile (18-20 anni), che per il 2040 è stimata pari a circa l'85% di quella del 2020. È pur vero che, nonostante la sostanziale stabilità per il periodo 2013-2019 del processo di crescita della popolazione giovanile, si è registrato un aumento del numero di diplomati e immatricolati.

[1] https://www.talentsventure.com/osservatorio/.

Resta comunque da colmare il divario con l'UE nei livelli di istruzione. I dati contenuti nel rapporto Istat riferito al 2020 attestano che in Italia solo il 20,1% della popolazione, tra i 25 e i 64 anni, possiede una laurea contro il 32,8% nell'UE e il numero dei laureati è più alto al Nord (21,3%) e al Centro (24,2%) rispetto al Mezzogiorno (16,2%). La crescita della popolazione laureata in Italia è più lenta rispetto agli altri Paesi dell'Unione: l'incremento è di soli 0,5 punti nell'ultimo anno, meno della metà della media UE-27 (+1,2 punti) e decisamente più basso rispetto a quanto registrato in Francia (+1,7 punti), Spagna (+1,1) e Germania (+1,4).

In questo quadro di riferimento, il nostro Ateneo può e deve offrire il suo contributo per stimolare i giovani a proseguire negli studi e, in questo senso, diventa fondamentale un'intensa attività di orientamento presso le scuole secondarie, che vada oltre i confini della città metropolitana, bacino di utenza quasi esclusivo del nostro Ateneo, ampliandosi verso una dimensione extra-provinciale ed extra-regionale. Da potenziare sono anche le attività di tutoraggio per il sostegno agli studenti nel percorso universitario e di *placement* per un efficace supporto all'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro.

Le attività di orientamento, tutoraggio e *placement* devono essere finalizzate anche, e soprattutto, a rimuovere le diseguaglianze, connesse alla condizione sociale e personale, che determinano disparità nell'accesso alla formazione superiore, nella regolarità degli studi e nei tempi di conseguimento del titolo di studio, negli sbocchi occupazionali successivi. È importante garantite l'inclusione dei soggetti più fragili o che versano in particolari condizioni di svantaggio socio-economico.

Molto resta ancora da fare per quello che riguarda l'attrattività internazionale: è necessario un forte impegno per sviluppare questa dimensione, creando una offerta formativa in lingua (o forse anche multi-*language*) così da attrarre studentesse e studenti stranieri in ambito europeo, mediterraneo e internazionale. L'attrattività internazionale va vista, negli scenari che ci attendono, come un volano necessario a sviluppare l'offerta formativa ed il numero di coloro che sceglieranno il nostro Ateneo.

L'Università Parthenope ha un'offerta formativa articolata, che negli ultimi anni si è notevolmente arricchita. La nuova sede di Nola, con l'attivazione di nuovi percorsi formativi nel prossimo anno accademico, può aprire ulteriori importanti spazi di crescita. Questa azione, benché importante, da sola non basta.

È necessario procedere ad una revisione dell'offerta formativa in modo da rendere i corsi di studio al passo con i tempi e in linea con i profondi cambiamenti sia avvenuti e sia in atto. Sostenibilità e *green economy*, digitalizzazione e big data, sostenibilità energetica e transizione ecologica, tutela dell'ambiente naturale ed antropico, benessere e movimento, management dello sport ed educazione delle attività motorie, cambiamenti climatici, monitoraggio ambientale e scienze polari, intelligenza artificiale solo per citarne alcuni, dovranno essere i capisaldi su cui ancorare il processo di revisione critica dell'offerta formativa dei Corsi di Studio, dei Dipartimenti e delle Scuole. In particolare, s'impone con urgenza una riflessione sui corsi di laurea magistrale che, nell'ambito dell'offerta formativa complessiva, registrano le *performance* peggiori in termini di iscritti. L'offerta formativa dei corsi di laurea magistrale, progettati ormai diversi anni addietro, ha perso attrattività per il fisiologico mutare del mercato. In ogni caso, il dato che non possiamo permetterci è che circa il 50% delle nostre laureate e laureati ai corsi triennali non si iscrivano ai corsi di laurea magistrale del nostro Ateneo! Non è improprio, rispetto a questa dinamica, ricordare che una delle regole base del marketing è cercare di massimizzare la *customer retention*.

Se l'obiettivo prioritario è incrementare il numero degli immatricolati, soprattutto alle magistrali, è evidente che il risultato non può essere perseguito senza uno sforzo di miglioramento dell'offerta formativa, con l'impegno per una didattica innovativa e una adeguata politica di investimenti per l'ampliamento e l'ammodernamento delle strutture (con specifica attenzione anche ai servizi di alloggio) e delle dotazioni tecnologiche.

Sul fronte della **Ricerca,** grazie anche alle azioni messe in campo, tra cui il reclutamento di nuovi ricercatori, unitamente all'impegno dei validi ricercatori di cui il nostro Ateneo dispone, abbiamo sperimentato un progressivo miglioramento dei risultati a livello nazionale. Sono stati recentemente resi noti gli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) per il periodo 2015-19. I risultati – indubbiamente molto lusinghieri – hanno evidenziato come il nostro Ateneo abbia recuperato molto terreno nella classifica generale rispetto al passato. Questo risultato è stato conseguito anche attraverso un'attenta attività di monitoraggio, valutazione e incentivazione della ricerca e da una rigorosa politica di selezione dei prodotti da sottoporre alla valutazione che ha valorizzato quanto di meglio i docenti e ricercatori hanno realizzato nel periodo oggetto della VQR.

Dei tre indicatori elaborati per la qualità della ricerca, R1 e R2 rappresentano i parametri principali della valutazione e indicano la qualità media dei prodotti della ricerca, considerando rispettivamente i Ricercatori stabili e Ricercatori neo-assunti o che hanno fatto progressione di carriera presso l'Istituzione.

I risultati conseguiti per R1 e R2, riportati nel prospetto, evidenziano un'evoluzione molto positiva e un buon posizionamento, se si guarda alle Università con un analogo numero di prodotti conferiti attesi (quartili), che diventa ottimo, se rapportato ai risultati delle Università del Mezzogiorno. Viceversa, il valore di R3, che rappresenta un indicatore della qualità dell'avviamento alla ricerca (qualità dei prodotti dei soggetti che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca presso la nostra istituzione), segnala invece l'esigenza di notevoli margini di miglioramento.

Indicatore	**Valutazione**	**Posizione Nazionale (su 61 Atenei)**	**Posizione nel Mezzogiorno***	**Posizione per quartile**
R1 Ricercatori stabili	1,05242	**13°**	**1°**	**3°**
R2 Ricercatori neoassunti o promossi	1,03542	**6°**	**1°**	**1°**
R1e2 Tutti i ricercatori afferenti all'Istituzione	1,04269	**7°**	**1°**	**2°**
R3 Formazione alla ricerca	0,93101	**53°**	**18°**	-

***Atenei delle Regioni: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna.*

Questi risultati sono stati preceduti nel 2021 dal Sigillo di Eccellenza nella Ricerca assegnato al nostro Ateneo dalla Commissione Europea – il primo ad un Ateneo campano – che ci rende parte di una rete di 595 enti d'eccellenza internazionali, di cui solo 18 italiani. Come ulteriore conferma dei progressi fatti, nella graduatoria, recentemente pubblicata, dei 350 Dipartimenti tra i quali saranno selezionati i 180 di eccellenza per il periodo 2023-2027, sono inclusi ben 4 degli attuali 7 Dipartimenti del nostro Ateneo.

Questi riconoscimenti giocheranno un ruolo cruciale nello sviluppo dell'Ateneo, in quanto prerequisiti che potranno consentirci di attrarre finanziamenti pubblici e privati, di sostenere l'internazionalizzazione, di alimentare le attività di Terza missione, a favore di una crescita economica, culturale, scientifica e tecnologica della società, aumentando la credibilità e la visibilità del nostro Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale.

Per delineare le scelte di fondo volte a consolidare e potenziare i risultati raggiunti non si può prescindere da una piena consapevolezza del quadro delle opportunità delineato per l'arco temporale 2021-2027 dal Programma *Horizon Europe* e, in coerenza con esso, dal Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) e dalle opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) predisposto per accedere ai fondi del programma *Next Generation EU*.

Due indicazioni del PNR sono da guida: sfruttare e far leva sull'interdisciplinarità collaborativa è una priorità fondamentale per le politiche di ricerca e innovazione; orientare le politiche di ricerca e innovazione alle missioni, che mirano ad affrontare le sfide della società. Inoltre, è opportuno ricordare che il PNR 2021-27 individua tra le Priorità di sistema il rafforzamento della ricerca interdisciplinare e sei grandi ambiti di ricerca: salute; cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione; sicurezza per i sistemi sociali; digitale, industria, aerospazio; clima, energia e mobilità sostenibile; prodotti alimentari, bioeconomia, risorse naturali, agricoltura, ambiente.

Il Governo ha iniziato a mettere in atto il PNRR e dovrà completarlo e rendicontarlo entro la fine del 2026, con l'ambizioso obiettivo di rilanciare la struttura economico-sociale del Paese, puntando in particolare sulle leve della digitalizzazione, della transizione ecologica e dell'inclusione sociale. In modo specifico il PNRR coinvolge il mondo accademico nella Missione 4, Istruzione e Ricerca.

I bandi attualmente attivati (alcuni dei quali conclusi o in fase di valutazione) hanno previsto la possibilità di creare aggregazioni con un numero limitato di soggetti. Questa impostazione ha penalizzato gli Atenei di medio/piccole dimensioni, come il nostro, rispetto a quelli di maggiore grandezza. Delle 4 misure attivate dal MUR – Partenariati Estesi, Centri Nazionali, Ecosistemi dell'Innovazione, Infrastrutture di Ricerca e Innovazione – il nostro Ateneo, alla data di questo documento, risulta aver partecipato, con un progetto che è in corso di valutazione, alla misura 1), Tavolo 9 – "Sostenibilità economico-finanziaria dei sistemi e dei territori" – sia come *Spoke* che come affiliato *Spoke* e avere un ruolo di rilievo nella misura 2) Centri Nazionali con riguardo alla tematica "Mobilità Sostenibile". Su tutte le altre misure e tematiche non abbiamo trovato una collocazione significativa e si dovrà quindi competere partecipando ai cosiddetti "bandi a cascata" che verranno emessi dai soggetti finanziati.

Il potenziamento dell'attività di ricerca, declinata nelle diverse dimensioni delle varie Aree, rappresenta un pilastro sul quale fondare lo sviluppo del nostro Ateneo; ferme restando le specializzazioni dei singoli ricercatori e *team*, l'interdisciplinarietà sarà la nostra compagna di viaggio nello sviluppo scientifico dell'Ateneo. La crescita della ricerca dovrà essere supportata anche con riguardo alle dotazioni, quindi con attenzione alle banche date, le piattaforme, i laboratori.

Nel corso degli ultimi anni, il nostro Ateneo ha rivolto una crescente attenzione al tema della **Terza Missione**. Un significativo sforzo, infatti, è stato profuso nell'integrare le linee strategiche di Terza Missione con le strategie e gli obiettivi generali del nostro Ateneo, con notevoli investimenti, in termini di tempo ed impegno, da parte di tutte le risorse umane. Importanti iniziative sono state già portate avanti con successo e con esiti molto interessanti,

quali, per citarne solo alcune, il Centro Meteo Uniparthenope, Atena, Laboratorio integrato di Monitoraggio Ambientale Avanzato ed Ingegneria Ambientale Forense, Contamination Lab Uniparthenope, Mar.Te, Museo Navale.

Il particolare rilievo rivestito dalla Terza Missione è testimoniato dall'importanza assunta dalla valutazione dei campi d'azione che la definiscono, ovvero la valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale, l'imprenditorialità accademica, le strutture di intermediazione e il trasferimento tecnologico, i beni artistici e culturali, la tutela della salute, la formazione permanente, il *Public Engagement*, i beni pubblici e le politiche per l'inclusione, l'*Open Science* e le attività collegate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG). Nella VQR 2015-2019, per la prima volta, è stata valutata la Terza Missione e sono stati chiamati come valutatori GEV, non solo docenti di elevata qualificazione e comprovata *expertise* nella Terza Missione, ma anche dirigenti pubblici e personalità provenienti dal mondo produttivo e finanziario, dalle istituzioni culturali e dai territori.

Alla luce dei risultati di questa valutazione (indicatore R4) che ci colloca al 50° posto tra le 61 Università statali, l'Ateneo deve impegnarsi in un programma ambizioso di potenziamento. Dobbiamo assumere il ruolo di Ateneo intraprendente, capace di intercettare le esigenze del territorio e di rispondere ai fabbisogni di conoscenza e innovazione rappresentati dal sistema produttivo locale, regionale e nazionale.

La Terza Missione deve assumere un ruolo centrale nelle politiche di Ateneo, operare come un vero e proprio agente di sviluppo capace di trasformare le varie opportunità in fatti concreti attraverso una serie di azioni continue per il territorio e la comunità che lo popola. La Terza Missione, inoltre, può contribuire anche a offrire esperienze formative uniche per le nostre studentesse e studenti, prospettive di occupazione, oltre che riflessioni e interessanti spunti di ricerca per la comunità scientifica, sfide professionali per il personale tecnico-amministrativo.

L'attività di Terza Missione va declinata in una dimensione che vada oltre il semplice trasferimento tecnologico dei saperi verso le aziende, considerando tutto il territorio come destinatario dei processi di innovazione. Diventa cruciale, dunque, il coinvolgimento non solo delle imprese (profit e non profit), ma di tutti gli *stakeholder* dello sviluppo territoriale unitamente ai diversi livelli di governo della Pubblica Amministrazione (locale, regionale, nazionale).

Vanno predisposte strategie di comunicazione che ci aiutino ad alimentare l'interlocuzione con la società civile e che mettano in evidenza gli importanti traguardi di ricerca conseguiti e le attività didattiche svolte nel nostro Ateneo.

Il sapere accademico è un bene prezioso che va divulgato e condiviso: valorizzazione della ricerca, incentivazione e promozione di brevetti e *spin-off*, promozione del Museo del Mare, che deve giocare il ruolo di protagonista sia nell'interazione con le scuole sia come animatore della comunità locale, sono alcuni dei capisaldi da cui partire per far diventare l'Università Parthenope protagonista della città di Napoli e dell'intero territorio regionale e nazionale. In questa sfida il nostro Ateneo può contare anche sul prestigioso patrimonio immobiliare di cui vanta (Villa Doria d'Angri) e del potenziale legato alle nuove acquisizioni (Area ex-arsenale militare).

Uno sforzo ulteriore da perseguire attentamente è quello di proiettare la Terza Missione oltre la sola dimensione nazionale.

Infine, deve essere ricordato che per queste attività si potrà contare sul reclutamento di Professori, Ricercatori a tempo determinato e Personale tecnico-amministrativo, grazie ad un primo blocco di risorse certe messe a disposizione dalla Legge di Bilancio di previsione dello Sato (L. 30.12.21 n. 234). In particolare, saranno disponibili, tenuto conto del meccanismo di consolidamento delle risorse, 75 milioni di euro nel 2022, 300 milioni di euro nel 2023, 640 milioni nel 2024, 690 milioni di euro nel 2025 e 740 milioni di euro a decorrere dall'anno 2026. A queste risorse si aggiungeranno quelle del *turn-over,* che annualmente vengono riconosciute al nostro Ateneo.

L'esperienza del periodo Covid-19

L'emergenza pandemica da COVID-19 ha profondamente rivoluzionato lo *status quo*, in particolare imponendo e accelerando il processo di trasformazione digitale, e questo in prospettiva richiede un ripensamento delle attività e della *governance* universitaria.

Il nostro Ateneo ha reagito con immediatezza ed efficacia all'ondata pandemica, consentendo di fatto il prosieguo di tutte le attività didattiche così come erano state programmate. Non senza difficoltà, siamo stati nelle condizioni di garantire continuità al percorso formativo delle nostre studentesse e studenti. Premesso che in nessun modo il complesso e articolato processo di innovazione tecnologica potrà o dovrà mai rappresentare una alternativa alle attività in presenza, è indubbio che vanno colte le opportunità che ne derivano sul fronte della didattica, della maggiore efficienza e sburocratizzazione della complessa organizzazione amministrativa.

Sfruttare il potenziale dell'innovazione tecnologica a supporto dello sviluppo di tutte le attività (didattica, ricerca, Terza Missione, amministrazione e gestione) è un prerequisito per proporre modalità innovative di didattica, offrire servizi migliori a studentesse e studenti, gestire con flessibilità i processi decisionali collegiali e rendere più efficienti i processi amministrativi.

In particolare, in linea con l'output del Gruppo di lavoro, del quale ho avuto il privilegio di far parte, costituito nell'ambito del *Laboratorio permanente sulla didattica* della CRUI (2021)[2], si devono cogliere tutti i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle tecnologie informatiche come integrazione e arricchimento della didattica tradizionale e non già in sostituzione della stessa. L'idea che emerge dall'esperienza pandemica è quella di una didattica con più spazi di configurazione adattabili a contesti differenti e capace di favorire il più possibile la partecipazione inclusiva all'esperienza formativa, in uno schema in cui l'apprendimento *on-line* e quello tradizionale lavorino sinergicamente al solo scopo di raggiungere risultati superiori a quelli che si potrebbero ottenere con l'impiego di uno solo dei due metodi. Ad esempio, si potrà sfruttare l'utilizzo delle tecnologie informatiche per il ricevimento, per il tutorato e per laboratori digitali di didattica innovativa interdisciplinari.

A causa delle limitazioni imposte dalla pandemia e grazie al notevole impegno profuso per la digitalizzazione, abbiamo avuto l'opportunità di sperimentare una serie di servizi che hanno migliorato la qualità e l'efficienza dell'intera macchina organizzativa di Ateneo, della vita ordinaria dei nostri Dipartimenti e delle Scuole, di studentesse e studenti e delle attività didattiche e di ricerca. Il guadagno ricevuto in termini di sburocratizzazione e riduzione dei costi, semplificazione di diversi iter amministrativi, significativo aumento dell'accessibilità,

[2] Fondazione CRUI, Laboratorio Permanente sulla Didattica "La didattica post-Covid" a cura del Gruppo di Lavoro sulla didattica post-Covid, aprile 2021.

flessibilità e trasparenza dei dati non va disperso e, anzi, su questo solco tracciato vanno fatti ulteriori investimenti di idee ed energie. L'interazione in presenza è fondamentale, ma l'uso delle tecnologie è un'opportunità da cogliere a supporto di una migliore organizzazione del lavoro e del tempo di tutti. Portare alcune attività *on-line* è anche un contributo alla sostenibilità.

L'impegno per la sostenibilità

L'Ateneo deve fornire il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda 2030, continuando a orientare in modo funzionale tutte le attività istituzionali.

L'Ateneo ha aderito alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) promossa dalla CRUI. In questo ambito, l'Ateneo è impegnato nella definizione di un programma di buone pratiche per la riduzione dell'impatto ambientale e la gestione sostenibile delle attività universitarie, anche attraverso la sensibilizzazione del personale e degli studenti su questi temi. L'Ateneo ha inoltre ricevuto un prestigioso riconoscimento internazionale: la Cattedra Unesco in Ambiente, Risorse e Sviluppo Sostenibile, con sede presso villa Doria d'Angri.

Sul fronte della Didattica i temi della sostenibilità sono stati già introdotti in specifici CdS o percorsi e sono stati attivati in modo trasversale numerosi insegnamenti.

Attività di ricerca sul tema della sostenibilità sono in corso a livello di Dipartimenti e nell'ambito della RUS sono stati costituiti Gruppi di lavoro per specifiche tematiche: Energia, Cambiamenti climatici, Cibo, Mobilità, Risorse e Rifiuti, Inclusione e Giustizia sociale, Educazione, *Ecological Economics*.

È necessario proseguire nel percorso intrapreso, valorizzando i percorsi formativi già presenti, arricchendo l'offerta formativa, soprattutto per le magistrali, con corsi di studi e insegnamenti mirati e potenziando le l'attività di Ricerca e Terza Missione dell'Ateneo nel campo della sostenibilità.

La Sostenibilità deve essere introiettata come un valore trasversale in tutte le attività e le scelte dell'Ateneo, per ridurre gli impatti ambientali e fornire un contributo positivo per il raggiungimento dell'insieme di obiettivi di tipo sociale ed economico e istituzionali indicati da Agenda 2030. Obiettivi che, peraltro, trovano una declinazione, e un supporto, anche nel PNRR.

LINEE STRATEGICHE

1. Organizzazione dell'Amministrazione: semplificazione ed efficienza

La Pubblica Amministrazione è impegnata in un profondo processo di rinnovamento fondato su alcuni assi portanti: semplificazione di norme e procedure; rafforzamento delle conoscenze e delle capacità organizzative; digitalizzazione, quale strumento trasversale e abilitante.

Sul piano normativo un primo importante passo è l'introduzione del "Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione" (PIAO) che rappresenterà il documento unico di programmazione e *governance* che integra tutti i programmi che finora le Pubbliche Amministrazioni erano tenute a predisporre, tra cui i piani della *performance*, organizzativo del lavoro agile (POLA) e dell'anticorruzione e trasparenza; del fabbisogno del personale.

Il nostro Ateneo ha approvato di recente il PIAO che, con i necessari affinamenti, può diventare uno strumento potente per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa; migliorare la qualità dei servizi agli *stakeholder*; procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi; valorizzare le risorse umane.

Più in generale il PIAO deve essere visto come uno strumento attraverso il quale preparare il nostro Ateneo ai nuovi ambiti di valutazione, declinati nelle Linee Guida ANVUR in specifici indicatori e punti di attenzione (Decreto Ministeriale n. 1154 del 14-10-2021). Il prospetto che segue estrapola gli aspetti di specifico rilievo.

AMBITI di cui all'ALLEGATO C	**INDICATORI**
A. STRATEGIA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	• Coerenza e integrazione della pianificazione strategica con il piano della *performance*. • Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della *performance*. • Disponibilità e grado di copertura del sistema di controllo di gestione.

B. GESTIONE DELLE RISORSE	• Valore e andamento degli indicatori ministeriali (Spese di personale, indebitamento, sostenibilità economico finanziaria).
	• Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli):
	  o del personale Docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di *assessment*, didattica a distanza);
	  o del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a qualità, controllo di gestione, organizzazione per processi, competenze trasversali.
	• Spazi (Mq) disponibili per attività didattiche e di ricerca in rapporto rispettivamente agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi e ai docenti di ruolo dell'Ateneo.

Date queste premesse è necessario un impegno deciso su vari fronti.

1.1. Adeguata dotazione di Personale tecnico-amministrativo

L'Ateneo presenta, rispetto alle altre Università italiane, un divario numerico nel rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente. Il valore medio in Italia è superiore a 1, mentre nel nostro Ateneo si è registrata nel tempo una progressiva riduzione

e nel 2021 il valore è sceso a 0,71. Il Documento di programmazione del personale docente e tecnico-amministrativo 2021-2023 (aggiornamento marzo 2022) fornisce un quadro delle progressioni di carriera e delle assunzioni al 2023.

In prospettiva, un ulteriore potenziamento numerico del personale tecnico-amministrativo si presenta come una priorità, sia per dotare la struttura dell'Ateneo dei profili professionali richiesti dalle trasformazioni dello scenario e dai cambiamenti legislativi che richiedono professionalità specifiche (quali controllo di gestione e analisi dei dati) sia per supportare le strutture decentrate, Dipartimenti e Scuole, per una efficiente gestione della didattica, della ricerca, della Terza Missione e dei complessi adempimenti collegati alla assicurazione della qualità.

1.2. Formazione e sviluppo delle competenze del personale

È prioritario un investimento continuo e mirato in attività di formazione del personale tecnico-amministrativo, a supporto dei cambiamenti organizzativi e gestionali richiesti dalla transizione digitale: partendo dal rafforzamento delle competenze informatiche del personale tecnico, bisogna investire in formazione nell'ambito dello sviluppo di applicativi web sicuri, *networking* avanzato e gestione dell'identità digitale, come anche, per il personale tecnico addetto ai servizi amministrativi, nell'uso delle tecnologie per lo *smart working*.

1.3. Semplificazione dei regolamenti e delle procedure

È necessaria una revisione organica dei regolamenti, in termini sia di aggiornamento che di armonizzazione, con l'obiettivo di rendere più snelle, funzionali e standardizzate le procedure e di implementare in ogni ambito le opportunità di dematerializzazione dei flussi documentali. La mappatura dei processi deve condurre ad una chiara identificazione del responsabile, garantendo procedure più agili e tempistiche certe.

1.4. Innovazione gestionale e supporto alle decisioni

Negli ultimi anni l'Ateneo si è dotato di una piattaforma software per l'analisi integrata dei dati ed in particolare per il calcolo di alcuni indicatori strategici, che consente il monitoraggio in tempo reale di alcuni aspetti amministrativi contabili fondamentali. È necessario proseguire nel processo di transizione digitale, al fine di ridurre i ritardi nei processi decisionali e rendere quindi l'Ateneo più agile, attraverso una gestione completamente trasparente.

In continuità con quanto già avviato, è necessario accelerare nel processo di trasformazione digitale del dominio contabile e di miglioramento del sistema di pianificazione e controllo, attraverso l'adozione delle più moderne tecnologie per l'estrazione e l'analisi dei dati in tempo reale. Ciò porterà importanti vantaggi, in termini di semplificazione dei processi gestionali, di aumento dei livelli di qualità, di crescente automazione delle operazioni di routine ed integrazione delle fonti dati.

Analogamente si dovrà procedere sul fronte degli indicatori di monitoraggio per la valutazione dei risultati della didattica. Manca un supporto informativo che consenta il monitoraggio puntuale e in tempo reale delle carriere degli studenti. È necessario organizzare e gestire centralmente, in un unico sistema informatizzato di Ateneo, il cruscotto della didattica a supporto delle funzioni gestionali dei processi svolti a livello dei Corsi di Studio.

1.5. Riconoscimento del merito

Riconoscimento del merito, inteso come valorizzazione del talento e dell'impegno, significa premiare il risultato attraverso opportuni incentivi, generando l'aumento di valore immateriale attraverso comportamenti sempre più virtuosi. Già esistono nel nostro Ateneo alcuni incentivi per specifiche attività, come, a solo titolo esemplificativo, il Regolamento per la disciplina del fondo di premialità (D.R. n. 43 del 18.01.2022), che offre la possibilità di remunerare con un compenso aggiuntivo il personale tecnico-amministrativo che contribuisce all'acquisizione di commesse conto terzi o finanziamenti pubblici e privati. Vanno senz'altro individuate altre forme e per altri settori.

1.6. Organizzazione del lavoro e benessere

È fondamentale procedere nella sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro orientati al raggiungimento dei risultati, precondizione imprescindibile per l'implementazione del lavoro agile che, grazie alla conciliazione fra vita professionale, vita privata e sostenibilità, rappresenta oggi una via da percorrere per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti. In questa prospettiva è necessario sfruttare il potenziale dell'interazione nei tempi e nei modi "social" con gli *stakeholder*; bisogna anche monitorare e valutare la qualità dei servizi.

Inoltre, è necessaria l'individuazione di nuove azioni di *welfare* per contribuire al miglioramento delle condizioni di vita delle persone che, con qualsiasi qualifica, operano all'interno dell'Ateneo.

2. Migliorare l'accesso alle informazioni e dematerializzazione

In questo ambito i servizi informatici e le relative infrastrutture rivestono un'importanza strategica, in quanto costituiscono un supporto indispensabile per una gestione più efficiente ed efficace di tutte le attività istituzionali dell'Ateneo. Negli ultimi anni sono stati raggiunti importanti risultati e sono state già delineate azioni che dovranno essere implementate, nei tempi programmati, e opportunamente potenziate e valorizzate.

2.1. Nuovo sito Web di Ateneo

Come è noto, l'Ateneo sta sviluppando il «Portale della Didattica e della Ricerca», finanziato (in larga misura) sui fondi aggiuntivi resi disponibili dal D.M. 734 del 26.06.2021, come prima componente del Nuovo sito *Web* di Ateneo. Il portale, che secondo il cronoprogramma sarà attivo alla fine del 2022, è concepito in modo da mostrare al pubblico una struttura omogenea, dal punto di vista grafico e funzionale, per veicolare in modo efficace l'identità visiva dell'Ateneo. Il nuovo portale dovrà essere valorizzato come la vetrina di tutte le attività di Didattica, Ricerca, Terza Missione, formazione e supporto fornite dall'Ateneo.

2.2. Implementazione di nuovi applicativi

La semplificazione dei processi richiede l'implementazione degli opportuni applicativi a supporto.

Per applicazioni che non abbiano requisiti di customizzazione particolarmente stringenti e per le quali esistano soluzioni *Open Source* di qualità adeguata, è opportuno procedere,

come per il passato, alla messa in esercizio delle stesse sulla piattaforma *cloud* sicura dell'Ateneo. È questo l'approccio adottato con successo, ad esempio, per l'applicativo per le segnalazioni per l'anticorruzione e per il Portale Amministrazione Trasparente.

Altri applicativi, invece, devono essere sviluppati in funzione delle specifiche esigenze. Negli ultimi anni sono stati sviluppati e messi in esercizio sul "Portale software di Ateneo", a cui è possibile accedere da qualunque postazione, una serie di applicativi per la semplificazione dei processi amministrativi. È prioritario nei prossimi anni potenziare le funzionalità di quelli già implementati (ad esempio l'applicativo Autocertificazioni) e sviluppare e mettere in esercizio nuovi applicativi, a cominciare da quelli per:

- la gestione dematerializzata di tutto il processo legato ai tirocini, sia curriculari che extra-curriculari a supporto delle attività di *placement*;
- il monitoraggio in tempo reale degli indicatori relativi alle attività di Ricerca ed alla Terza Missione e il supporto al flusso autorizzativo e al processo di rendicontazione dei progetti;
- la gestione dematerializzata di tutto l'iter procedurale relativo ai registri delle attività didattiche svolte dai docenti (inclusi i supplenti e i contrattisti);
- il Fascicolo del Dipendente che gestirà la creazione, il popolamento e la consultazione da parte del lavoratore del proprio fascicolo elettronico e gestirà il flusso dematerializzato di (gran parte) dei documenti che riguardano la carriera del personale dell'Ateneo, dall'assunzione alla cessazione.

2.3. Servizi delle segreterie

È strategico da più punti di vista offrire servizi di segreteria in modo efficiente attraverso procedure accessibili *on-line*; molto è stato già fatto soprattutto sotto la spinta dei vincoli posti dalla pandemia, che ha impresso una forte accelerazione al processo.

Vari servizi sono già offerti *on-line*, solo per citare i più rilevanti, si pensi: al processo di immatricolazione e rinnovo dell'iscrizione ad anni successivi; al passaggio interno ad altro CdS; alle richieste di modifiche dei piani di studio; alla registrazione in carriera di tirocini o stage e seminari; al riconoscimento di attestati informatici; alla verbalizzazione/convalida degli esami sostenuti in mobilità; alla richiesta tesi e prenotazione della seduta di laurea; alla presentazione della domanda per Esami di Stato; alla presentazione della domanda di candidatura per collaborazioni studentesche.

Da poco, inoltre, è stata attivata una nuova modalità di assistenza agli studenti mediante "Supporto di Ateneo (*Ticketing*)". Nell'ottica della dematerializzazione la piattaforma è stata configurata per fornire assistenza immediata, continuativa ed automatica relativamente a: cambio percorso di studio; rilascio modulistica per Segreteria Studenti; cambio opzionale; risposte automatiche per alcune tipologie di richiesta/assistenza.

La "Gestione sportello telematico" tramite *MS Teams*, al momento attivo solo per la Segreteria Studenti del Centro Direzionale, sarà implementata anche per le altre 3 segreterie.

Altre iniziative importanti sono ancora in fase di verifica di fattibilità, quali: immatricolazione *on-line* ai Master; possibilità di inserire autonomamente gli esami opzionali sul libretto; richiesta di rinuncia agli studi (con relativo pagamento di bolli virtuali); rilascio di certificazioni da presentare ad enti privati oppure per uso estero (con pagamento di bolli virtuali); rilascio della pergamena di laurea già in seduta di laurea; rilascio di autorizzazione all'accesso alla banca dati "ESSE 3 PA" da parte di altre Università che ne facciano richiesta tramite convenzione, in modo da velocizzare le pratiche di trasferimento.

È necessario, quindi, programmare un'attività di miglioramento continuo, in termini sia di accessibilità *on-line* che di semplificazione, per tutti i servizi offerti a studentesse e studenti e, soprattutto, bisogna comunicarne in modo capillare l'attivazione, fornendo anche le informazioni necessarie per favorirne l'utilizzo.

3. Ascolto delle esigenze degli studenti per servizi di qualità

Migliorare e potenziare la qualità dei servizi offerti a studentesse e studenti rappresenta una delle leve fondamentali per accrescere l'attrattività dell'Università Parthenope e rafforzarne lo spirito di appartenenza.

La capacità di fornire efficaci servizi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, rientra, come è noto, tra gli ambiti di valutazione dell'ANVUR e al potenziamento di queste tipologie di servizi sono dedicati specifici capitoli del programma.

L'Ateneo deve, però, puntare a offrire anche un insieme di servizi ampio e articolato finalizzato a migliorare il loro benessere durante gli studi, dentro e fuori le Aule universitarie, e a monitorare le loro esigenze e il grado di soddisfazione.

Solo dall'ascolto dell'utenza è possibile attivare un percorso virtuoso di miglioramento continuo.

3.1. Orientamento alla Customer Satisfaction

In questa prospettiva, oltre all'attenta analisi dei risultati degli strumenti di valutazione previsti dal sistema AVA (questionario didattica e rilevazioni AlmaLaurea) è necessaria una rilevazione sistematica anche attraverso specifiche indagini di *customer satisfactio*n, i cui risultati saranno utilizzati per orientare azioni di miglioramento dei servizi

È opportuno ricordare che l'Ateneo da due anni partecipa al progetto *Good Practice* che prevede rilevazioni di *customer satisfaction* rivolte alle tre principali categorie di *stakeholder*: personale docente, dottorandi assegnisti; personale tecnico-amministrativo; studenti.

Con riferimento specifico agli studenti, i livelli di *customer satisfaction* della rilevazione del 2019/20 e di quella 2020/21 evidenziano, valori in linea o superiori alla media degli Atenei Italiani in tutti i servizi, con l'unica eccezione dei servizi bibliotecari (per gli studenti di primo anno). Anche in termini di efficacia, come risulta dal cruscotto di sintesi, l'Università Parthenope riporta *performance* superiori alla media degli altri Atenei in ciascuna delle tre macroaree trasversali alle attività rilevanti per gli studenti (supporto alla didattica, infrastrutture, Sistema Bibliotecario di Ateneo e Sistema Museale di Ateneo), con l'unica eccezione, anche qui, dei servizi bibliotecari per gli studenti di primo anno.

L'Ateneo ha monitorato qualità e criticità della didattica a distanza durante il Covid e, più di recente, è stata condotta un'indagine mediante somministrazione di questionari a un campione significativo di studenti – "*Student Satisfaction* & Immagine percepita di Ateneo". La soddisfazione per i servizi offerti è stata indagata con riferimento alla didattica, ai servizi informatici e amministrativi, all'ambiente fisico, ai servizi per gli studenti e alla soddisfazione complessiva.

Rinviando per i dettagli al Report pubblicato sul sito di Ateneo[3], i suggerimenti delle studentesse e degli studenti pongono in evidenza alcune esigenze alle quali l'Ateneo deve dare risposte adeguate. In particolare:

- progettazione e implementazione di un processo di ammodernamento delle componenti software e hardware messe a disposizione dall'Ateneo;
- maggiori spazi e infrastrutture, con particolare esigenza di elevare gli standard qualitativi degli alloggi studenteschi e migliorare il campus, soprattutto al fine di disporre di più aree destinate alle attività personali e alla crescita di forme di socializzazione;
- attivazione di *partnership* con associazioni ed enti culturali del territorio, così da poter vivere pienamente l'Ateneo e prendere parte agli eventi di socializzazione che esso offre.

3.2. Spazi da vivere e per condividere

Il nostro Ateneo ha programmato un ulteriore e consistente ampliamento delle strutture, così come è dettagliato successivamente (Potenziamento e riorganizzazione degli spazi). Resta, tuttavia, la necessità di migliorare il patrimonio che abbiamo rendendolo funzionale e fruibile per i nostri utenti privilegiati, gli studenti.

È diffusamente avvertito un forte bisogno da parte di coloro che si recano all'Università di riuscire a trovare postazioni appropriate per svolgere le proprie attività fuori dagli orari di lezione, su base non solo individuale ma anche di gruppo, secondo una tendenza sempre più diffusa, specie tra studentesse e studenti dei corsi di laurea magistrale.

Gli spazi attualmente disponibili per le attività didattiche hanno orari di apertura che possono essere considerati ottimali e non sono ulteriormente ampliabili, almeno nel breve-medio periodo; si registra, però, una carenza di spazi dedicati, nei quali studentesse e studenti possano trascorrere il loro tempo anche negli intervalli tra le lezioni.

Il problema è particolarmente stringente per chi frequenta i corsi di Economia e Giurisprudenza perché Palazzo Pacanowski soffre di una scarsità di spazi; per i corsi di studio di Scienze e Tecnologie e Ingegneria i problemi, pur sempre presenti, sono di minor entità, anche grazie alla recente acquisizione di nuovi spazi; per Scienze Motorie e del Benessere il problema, nel medio periodo, dovrebbe essere risolto con i nuovi spazi disponibili presso le strutture dell'Area dell'ex-arsenale militare.

Nuove aree dedicate al relax e allo studio, potrebbero essere create sfruttando le aree esterne ai nostri edifici – dove possibile – mediante la predisposizione di tensostrutture realizzate con materiali eco-compatibili, in modo da aumentare le postazioni di studio e consentire una maggiore e più ampia vivibilità degli spazi in tutti i periodi dell'anno.

3.3. Il servizio di supporto psicologico

Sempre in un'ottica di 'benessere' è opportuno potenziare il servizio di supporto psicologico, già istituito nell'ambito del CUG, che funge da punto di ascolto per studentesse e studenti che vivono situazioni di fragilità emotiva, tipica della loro età e acuita dalla pandemia da Covid-19, che ha provocato, come sappiamo, anche una serie di effetti di natura psicologica soprattutto nei giovani. Per il supporto psicologico saranno previsti un

[3] https://www.uniparthenope.it/sites/default/files/report_student_satisfaction.pdf.

numero minimo di incontri e tempi di attesa contenuti; anche per questo servizio saranno sfruttate le opportunità offerte dagli strumenti digitali.

3.4. Accordi e convenzioni per favorire l'accesso a servizi esterni

Il *welfare* e il grado di soddisfazione dello studente richiede anche un ampliamento dell'offerta di servizi fruibili all'esterno dell'Ateneo. Partendo da un censimento degli accordi e convenzioni per servizi esterni già stipulati dall'Ateneo, è necessario procedere ciclicamente a valutarne efficacia e rispondenza a bisogni e ad individuare nuove aree di interesse.

A tale proposito, in questa sede, si è ritenuto limitarsi ad una prima elencazione, dovendosi nel concreto poi valutarne la rispondenza ai bisogni e l'effettiva praticabilità, alla luce anche di vincoli di varia natura.

In primo luogo, va aumentata la possibilità di utilizzare – mediante accordi e convenzioni – strutture nelle quali svolgere attività sportive (palestre, centri sportivi, piscine, ecc.), preferibilmente situate nelle vicinanze dei plessi dell'Ateneo, per favorirne un uso continuativo e non sporadico.

Sul piano finanziario, eventualmente sfruttando le convenzioni già esistenti, si potrebbe ipotizzare di offrire a tutti, già al momento dell'immatricolazione, la possibilità di apertura di un conto corrente gratuito (ad esempio con l'emissione di una carta di pagamento con il logo Parthenope) cui eventualmente collegare operazioni di finanziamento degli studi (prestiti d'onore) a condizioni vantaggiose.

L'ampliamento delle convenzioni con soggetti operanti nel contesto limitrofo ai plessi dell'Ateneo stimolerebbe studentesse e studenti a 'vivere' l'Università.

4. Didattica: Corsi di studio innovativi e dinamici

4.1. Innovare le modalità della didattica

L'Ateneo dovrebbe porsi l'obiettivo di diventare un luogo di conoscenza "in vivo", in cui gli argomenti non sono semplicemente trasmessi, ma vengono acquisiti e strutturati. Nella logica della Didattica *Embodied Centred*, infatti, il luogo all'interno del quale si apprende acquisisce un ruolo determinante. Allo stesso tempo, colui che apprende non può rappresentare più un mero fruitore di conoscenze, ma deve divenire parte attiva, una sorta di "ricercatore junior", che si avvicina all'oggetto della conoscenza e lo fa proprio. La sfida è rendere i corsi ingaggianti, stimolanti, incuriosenti e arricchire le attività didattiche attraverso esperienze immersive. La didattica convenzionale può essere erogata includendo metodologie innovative, quali la *flipped classroom*, il *debate*, la *gamification*, e arricchita da "lezioni-testimonianze" svolte da divulgatori, ricercatori ed operatori professionali del settore che restituiscano agli studenti una esperienza diretta di come il sapere appreso sia utile e "serva" ai contesti reali. Questo allo scopo di rendere il dialogo serrato tra conoscenza e competenze utili al mercato del lavoro e delle professioni.

Come già anticipato, la lezione derivante dall'esperienza pandemica è certamente un primo punto sul quale riflettere in termini di didattica innovativa. Durante il periodo pandemico si sono accumulate una serie di competenze, di tecnologie, di infrastrutture e di idee che, altrimenti, non sarebbero mai nate e che non è il caso di disperdere una volta che la fase pandemica si esaurirà. Inoltre, la piattaforma *e-learning* consente di coinvolgere

docenti o esperti in aula, che la logistica o i costi dello spostamento renderebbero difficile coinvolgere in presenza.

4.1.1 Erogare alcuni corsi in modalità mista

Una prima opportunità riguarda il potenziamento delle forme di didattica mista. Come è noto, la didattica mista è una forma di erogazione del corso di studi in una modalità che prevede fino al 30% di didattica erogata a distanza. Un esperimento di tal genere è stato già pensato per la sede di Nola a partire dal prossimo anno accademico.

Prioritariamente, ed in via sperimentale, si può vagliare l'opportunità di trasformare in modalità *blended* tre tipologie di corsi.

I corsi di laurea che rappresentano un *unicum* sul territorio regionale e che potrebbero accogliere studentesse e studenti interessati provenienti da altre regioni, contribuendo così anche al miglioramento di un indicatore storicamente debole della nostra offerta formativa. Un caso potrebbe essere quello di Economia del Mare, che ha una sua vocazione unica sul territorio nazionale e raccoglie già iscritti, per quanto al momento limitati, da territori che vanno oltre il confine regionale. Un altro caso potrebbe essere quello dei corsi professionalizzanti, quale, ad esempio, Conduzione del Mezzo Navale.

Una seconda tipologia che potrebbe beneficiare della modalità mista è quella dei corsi in lingua, una leva per attrarre studentesse e studenti stranieri e migliorare l'indicatore dell'internazionalizzazione degli iscritti. Nello specifico, la modalità mista consentirebbe di superare alcuni disallineamenti temporali, determinati dalle procedure legate al visto di ingresso, dai nostri calendari accademici; dalle festività diverse da paese a paese che talora rappresentano un ostacolo alla continua fruizione del corso.

Infine, la terza tipologia che potrebbe beneficiare della modalità mista comprende i corsi con una elevata percentuale di studentesse e studenti lavoratori, tra i quali, solo a titolo di esempio, Management Pubblico.

4.1.2 Didattica innovativa nei corsi erogati in modalità convenzionale

Una seconda opportunità, che si inserisce nel percorso verso forme di didattica innovativa, riguarda un meccanismo di maggiore incentivazione delle attività in aula.

Anche in questo caso alcune esperienze sono state fatte attraverso forme di coinvolgimento di *Visiting Professor*, la sperimentazione di lavori d'aula, di *business cases* o *business games*. Si tratta ora di portare a sistema queste sperimentazioni occasionali affidate all'impegno che il docente pone nel corso, creando dei meccanismi di incentivazione. Una proposta utile è, dunque, quella di attivare meccanismi di incentivazione a progetti del personale docente che vanno in questa direzione. Apposite *call for innovative teaching* possono essere lanciate, grazie alle quali il docente che propone un progetto di corso innovativo ritenuto valido può ricevere il finanziamento.

4.1.3 Formazione dei docenti

Un tema che non può essere tralasciato per promuovere una didattica innovativa è quello della formazione dei docenti, su nuove tecnologie e metodologie. Alcune aree disciplinari hanno già avviato esperienze interessanti, ma sono comunque necessari momenti di apprendimento e condivisione. Per questo scopo è opportuno promuovere e prevedere a scadenze definite: cicli di workshop sulla didattica innovativa oltre che momenti di

condivisione delle esperienze. Questa esigenza, tra l'altro, è riconosciuta anche dal MUR nell'ambito degli Indicatori di valutazione periodica di sede e di corso[4].

4.2. Revisione dell'offerta formativa

L'offerta formativa di un Ateneo deve essere costantemente monitorata e, se necessario, aggiornata per rimanere in linea con i bisogni del mercato del lavoro e le trasformazioni in atto nella società e nell'area su cui insiste. Una priorità temporale è la revisione delle nostre lauree magistrali.

Inoltre, il potenziamento dell'internazionalizzazione, imprescindibile linea strategica di sviluppo dell'Ateneo, è perseguibile se e solo se saremo in grado di offrire anche una offerta formativa in lingua straniera, circostanza quest'ultima indispensabile per una proiezione internazionale del nostro Ateneo.

4.2.1 Corsi Magistrali

Nell'attuale offerta formativa delle lauree magistrali, che registra un numero di 16 corsi, ci sono cinque corsi di studio con un rapporto tra gli iscritti al primo anno e la numerosità massima della classe pari a circa il 30%, con un rapporto docenti/studenti che varia tra 2 e 3. Di questi, due sono stati attivati l'anno scorso e, quindi, richiedono un ulteriore periodo di osservazione. Nei restanti 3 corsi, il rapporto tra gli iscritti al primo anno e la numerosità massima di classe oscilla tra il 30 e il 40 per cento. Tra l'a.a. 2014/15 e il 2019/20, circa il 50% dei nostri laureati ai corsi di laurea triennale hanno scelto di non iscriversi ai corsi di laurea magistrale presenti nell'offerta formativa di Ateneo.

È evidente che la persistenza di un tale fenomeno evidenzia una non attrattività dell'offerta formativa dei nostri corsi di laurea magistrale. Tenuto conto che, nonostante il potenziamento delle attività di orientamento in itinere e gli importanti sforzi effettuati, non si sono registrati ad oggi miglioramenti significativi, ne consegue che è prioritario intervenire con una profonda rivisitazione critica dell'offerta formativa di questi corsi di studio. La premessa è che si possa immaginare un percorso da concludersi nei tempi necessari all'attivazione dei corsi "riformati" già nell'anno accademico 2023/24, con un'offerta che sia al passo con i tempi e tenga conto della profonda trasformazione che la nostra società ha sperimentato. La forte digitalizzazione accelerata dall'evento pandemico, unitamente al tema dei *big data*, la sostenibilità, la *green economy* e la riconversione energetica rappresentano alcune delle basi su cui riflettere per immaginare percorsi formativi che interpretino i cambiamenti in atto e anticipino quelli attesi per il futuro. La chiave interpretativa del processo di revisione dovrà essere quello della interdisciplinarità, tanto auspicata in tutti i documenti di programmazione e che è il momento di trasferire a pieno titolo anche nel processo formativo dei nostri giovani. Dobbiamo puntare a corsi innovativi che interpretino al meglio i complessi processi in atto nella nostra società e che rispondano alle richieste del mercato del lavoro, in modo da poter formare giovani che possano

[4] Il D.M. n. 1154 del MUR del 14.10.2021, all'Allegato E – Indicatori di valutazione periodica di sede e di corso al punto B. Gestione delle risorse, fa esplicito riferimento all'*Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli) del personale Docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di assessment, didattica a distanza).*

competere e collocarsi nel mondo del lavoro con una adeguata formazione e in tempi rapidi e certi.

4.2.2 Corsi in lingua inglese

Un ulteriore punto su cui investire riguarda la didattica internazionale, ma qui naturalmente l'azione sulla didattica deve collegarsi con l'azione di orientamento internazionale. La didattica in lingua inglese non può limitarsi solo alle lauree magistrali, si deve avere il coraggio di costruire un unico percorso che dalla triennale giunga alla magistrale e che consenta di attrarre studentesse e studenti internazionali. Non è un dato irrilevante il fatto che recentemente abbiamo avuto un gran numero di domande provenienti da studentesse e studenti di altri Paesi, che spesso, però, non sono riusciti a superare tutti i problemi legati all'accesso. L'Ateneo si deve organizzare per sostenere, con azioni concrete di supporto, l'iscrizione di studentesse e studenti non italiani. Tanto più che la richiesta probabilmente è destinata ad aumentare negli anni prossimi, anche in considerazione del fatto che il costo della formazione universitaria in Italia è molto più basso che in altri Paesi europei ed extra-europei, a volte anche in misura consistente.

5. Azioni di orientamento più incisive e mirate

Le politiche e le azioni di orientamento, in entrata e in itinere, devono essere ripensate per mirare a compenetrare l'esigenza di ampliamento della platea di iscritti con la necessità di ridurre il numero di abbandoni e i tempi necessari al conseguimento del titolo di studi[5].

L'attenzione al tema è forte anche da parte degli organi di Governo. È in corso di definizione un progetto interministeriale tra Ministero dell'Università della Ricerca e Ministero dell'Istruzione per elaborare un piano di interventi sul fronte dell'orientamento in ingresso strutturato in base a tre obiettivi: incrementare il numero dei laureati; favorire scelte consapevoli da parte degli studenti nell'individuare i percorsi formativi più adeguati nella transizione dalla Scuola all'Università; prevedere una formazione degli insegnanti della scuola sui temi dell'orientamento ad opera di professori universitari con competenze di docenza e ricerca scientifica sul tema.

Sul versante del PNRR, il Ministero intende affrontare il problema della dispersione scolastica, della diffusione e del potenziamento delle competenze di area STEM e, in sinergia con il MI, dell'implementazione di una piattaforma che dia visibilità al panorama complessivo di strumenti e percorsi di orientamento, con l'obiettivo comune di illustrare le opportunità connesse alla formazione superiore e di avvicinare i giovani ai percorsi formativi più consoni alle loro attitudini e aspirazioni. Sono inoltre allo studio le modalità operative con cui dare attuazione ai moduli di orientamento di 30 ore previsti dal PNRR e ai corsi brevi a cura delle Università, che potrebbero essere parzialmente erogati nell'ambito dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO). La misura prevede la formazione di un milione di studenti attraverso l'erogazione di 50.000 corsi (erogati a partire dal terzo anno della scuola superiore) e la stipula di 6.000 accordi Scuola-Università, con uno

[5] Obiettivi questi contenuti nelle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" (Tabella 1 Obiettivo A.1).

stanziamento pari a 250 milioni di euro. Tutte queste innovazioni dovranno trovare il nostro Ateneo pronto.

5.1. In ingresso

Le attività di orientamento tradizionali ai percorsi universitari (*open day*, seminari tematici, sportelli di orientamento, giornate a "porte aperte", partecipazione a saloni e manifestazioni di orientamento) devono essere meglio mirate e affiancate da un ulteriore potenziamento di altri strumenti. In particolare, è prioritario:

- avviare un'attività di analisi delle proiezioni demografiche per target di età di interesse per la formazione universitaria, dei territori su cui focalizzare iniziative di orientamento per le lauree triennali e magistrali, delle esigenze degli studenti che emigrano dal territorio per andare fuori-sede, del posizionamento dell'Ateneo, con l'obiettivo di sviluppare attività di orientamento "*tailor made*", idonee a valorizzare le peculiarità dell'offerta formativa di Ateneo;
- potenziare il sito di orientamento dell'Ateneo, https://orienta.uniparthenope.it/, con la messa in opera di nuove attività complementari, al fine di rendere più efficiente e completo il servizio, con maggiore interattività per gli utenti, ad esempio rafforzando il collegamento tra la sezione del sito dedicata all'orientamento e la sezione dedicata al *placement*, attivando collegamenti che dalla pagina del Corso di Studio rinviino alle specifiche attività di tirocinio e *placement* messe in atto per il Corso e creando una più ampia descrizione dei possibili sbocchi occupazionali anche mediante collegamenti alla nuova piattaforma di Almalaurea. Sarà poi opportuno creare una sezione di raccolta del materiale multimediale che verrà prodotto sia per l'orientamento in entrata, come previsto dal PNRR (corsi brevi, moduli di didattica integrativa…), sia per l'orientamento in itinere (precorsi, esercitazioni, materiale integrativo…);
- utilizzare strumenti innovativi di diffusione dell'offerta formativa di Ateneo, quali tecniche e strumenti di *digital marketing, lead generation, native advertising, direct email marketing, virtual events, social media marketing*, canali alternativi a quelli tradizionali e sempre più utilizzati per entrare in contatto con gli studenti, guidarli nel percorso di studi e nelle loro future scelte, soprattutto in riferimento all'attività di orientamento in ingresso ai Corsi di Studio magistrale;
- potenziare l'utilizzo dei *social media,* attraverso lo sviluppo di contenuti innovativi per comunicare l'offerta formativa;
- incrementare l'azione di sostegno ai docenti e agli studenti delle Scuole superiori in relazione all'orientamento al percorso universitario attraverso:
  - ✓ la creazione di *corsi brevi* erogati da docenti universitari, ma anche da studenti *senior*, dottorandi, assegnisti appositamente formati, per far conoscere meglio l'offerta dei percorsi didattici universitari o per colmare i gap presenti nelle competenze di base richieste, in pieno accordo con le citate misure previste dal PNRR;
  - ✓ incrementare il programma di creazione di *moduli di didattica digitale integrativa* con l'obiettivo di aiutare gli studenti a riflettere con consapevolezza sulle proprie inclinazioni e sulle scelte che vorranno effettuare al termine del percorso scolastico, in linea con gli obiettivi del PNRR;
  - ✓ realizzare materiale didattico e laboratoriale finalizzato all'orientamento e materiale didattico per adeguare la preparazione di base in vista della scelta del percorso universitario da intraprendere;

- ✓ incrementare la partecipazione ai Progetti nazionali PLS/POT, che sono iniziative ministeriali di riconosciuto valore;
- ✓ esplorare eventuali possibilità di sviluppare interventi di promozione dei percorsi di studio basati sul ricorso a strumenti innovativi, come *graphic novels* o *web series*;
- ✓ realizzare attività di formazione e informazione rivolte al corpo docente delle scuole secondarie superiori in materia di orientamento, come previsto dal PNRR.

5.2. In itinere

Le attività di sostegno alla didattica rivolte alla riduzione degli abbandoni, all'incremento del numero dei laureati e alla riduzione dei tempi di conseguimento del titolo sono strategiche per le politiche di Ateneo. Nell'a.a. 2020-2021 la percentuale di immatricolati al I anno di corso di studio triennale e magistrale a ciclo unico che hanno acquisito almeno 40 CFU è risultata pari al 51,65%, con un incremento di circa l'8% rispetto all'a.a. precedente. Certamente i risultati ottenuti incoraggiano a proseguire nel proficuo percorso già intrapreso e devono essere progettate e realizzate attività di tutorato nonché attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero, per garantire un sostegno costante e continuo agli studenti nel loro percorso di studi.

Le tradizionali azioni di tutorato debbono essere potenziate e affiancate anche da un utilizzo delle tecnologie informatiche. Alcune linee di azione:

- ✓ formazione dei *tutor* – Gli studenti *senior* impegnati nel tutorato normalmente sono reclutati dall'Ateneo mediante bandi e risorse programmate per il sostegno all'apprendimento. Tale meritoria iniziativa non sempre produce gli effetti attesi, in quanto non si fornisce a questi *tutor* alcuna formazione per lo svolgimento di tali compiti. Una formazione adeguata è, invece, indispensabile e dovrà essere pensata secondo un modello standard monitorabile e trasferibile, i cui *outcomes* siano misurati attraverso valutazioni migliorative delle azioni realizzate. È necessario, inoltre, prevedere una supervisione dei gruppi di tutorato.
- ✓ potenziare le attività di tutorato e di didattica integrativa sia in presenza sia a distanza da svolgere mediante l'uso di strumenti tecnologici, così da raggiungere una più ampia platea di studenti (fuori sede, lavoratori,…), al fine di incrementare il numero di laureati;
- ✓ redazione e/o acquisizione di materiale didattico e laboratoriale in formato digitale da utilizzare per l'attività di tutoraggio e per guidare gli studenti nel superamento delle prove d'esame.

Inoltre, devono essere potenziate e meglio mirate le attività, rivolte agli studenti del primo livello, di orientamento per le magistrali. In particolare, devono essere opportunamente comunicate le attività di tirocinio e *placement*, con l'obiettivo di ridurre il numero degli studenti che al termine del percorso triennale "migra" verso altri Atenei; va anche costruito un percorso di accompagnamento, che metta in collegamento le opportunità di tirocini e *placement* offerte dall'Ateneo con i percorsi di laurea magistrale. In tale attività potranno essere coinvolti giovani studenti già laureati che possano portare la loro esperienza in merito.

6. Potenziamento dei servizi di placement

Il potenziamento dell'offerta dei servizi di *placement* universitario finalizzati ad agevolare l'inserimento degli studenti e dei laureati nel mondo del lavoro appare oggi un'esigenza ineludibile da parte della nostra Università, tanto nell'ottica dell'espletamento della sua funzione pubblica, quanto in ottica competitiva, considerando la forte concorrenza che caratterizza il mercato della formazione universitaria.

Le iniziative e le azioni sinteticamente proposte di seguito si sviluppano lungo due linee direttrici: consolidare le linee di azione e le *best practices* e potenziare le attività e i servizi già definiti e perseguiti nel percorso di progressivo sviluppo delle attività e dei servizi di Ateneo; prevedere ulteriori ambiti di miglioramento delle attività e dei servizi di *placement* rivolti alle aziende e agli studenti e ai laureati dell'Ateneo.

6.1. Consolidare le linee di azione e le best practices

In particolare:

- potenziare l'attività di organizzazione di cicli di seminari di orientamento al lavoro e di giornate di *recruiting*;
- intensificare i servizi all'impiego e di raccordo con il mercato del lavoro;
- intensificare la ricerca di opportunità di tirocini curriculari ed extracurriculari sia in Italia che all'estero;
- intensificare l'organizzazione di eventi (Presentazioni aziendali, *Testimonial day*, *Career day*, *Recruiting day*) in collaborazione con soggetti del mondo del lavoro, attraverso i quali informare e orientare gli studenti e i laureati sulle specificità delle diverse professioni e delle diverse realtà aziendali, nonché creare un'occasione di incontro diretto tra domanda e offerta di lavoro;
- intensificare i contatti e le forme di collaborazione con le Associazioni di categoria;
- potenziare il coordinamento tra l'Orientamento e il *Placement* anche attraverso la partecipazione alle attività di Orientamento informativo, in presenza e/o a distanza (vedi azioni di orientamento in itinere);
- rinnovare l'erogazione del contributo economico a favore degli studenti e dei laureati per l'espletamento di tirocini curriculari o extracurriculari all'estero o fuori Regione.

6.2. Ulteriori ambiti di miglioramento

Per il raggiungimento dei suddetti obiettivi, accanto alle attività di *placement* tradizionali è necessario:

- individuare modalità alternative, quali incontri periodici con i referenti di *placement* dei corsi di studio da pubblicizzare tramite sito e piattaforma *JobTeaser*; utilizzo di gruppi "Whatsaspp" e "Teams" con gli studenti; presentazione delle attività di *placement* agli studenti in aula all'inizio dell'attività didattica;
- individuare e instaurare rapporti stabili con attori del mercato del lavoro, con caratteristiche in linea con gli sbocchi lavorativi previsti dal singolo Corso di studio, per stipulare convenzioni per lo svolgimento di tirocini, per organizzare seminari e corsi di formazione e per proporre opportunità lavorative ai laureandi e laureati dell'Ateneo;
- ampliare l'utilizzo di piattaforme di intermediazione e intensificare l'uso della nuova piattaforma predisposta da Alma Laurea e della più recente piattaforma di *Career Center* della compagnia *JobTeaser*, utilizzabili da tutti gli studenti e laureati dell'Ateneo;

- organizzare seminari/workshop interdisciplinari sulla costruzione di scenari professionali innovativi, sulla relazione tra i corsi di studio proposti dall'Ateneo e l'evoluzione delle professioni, nell'ottica di un percorso verticale dall'Università al mondo del lavoro, anche attraverso la testimonianza di studenti già laureati che possano portare la loro esperienza in merito;
- coinvolgere Rappresentanti degli studenti nella interazione con i colleghi in merito alle attività di *placement*;
- progettare nuove procedure di monitoraggio dei destini professionali dei laureati, oltre a quelle già in atto basate sui dati Almalaurea e sulle risposte degli studenti e delle aziende ai questionari, da integrare nell'applicativo del *placement* attualmente in fase di rilascio;
- proseguire nel processo di digitalizzazione delle procedure amministrative e gestionali del *placement*, già avviato dalla proficua collaborazione tra Orientamento, *Placement* e Tecnologie Informatiche.

7. Internazionalizzazione

Negli ultimi anni sono stati fatti notevoli passi in avanti per promuovere la dimensione internazionale dell'Ateneo. Tra le iniziative assunte meritano di essere ricordate il potenziamento delle strutture amministrative con ingresso di figure *ad hoc*; l'avvio di campagne di promozione internazionale; la creazione di una struttura di riferimento a favore degli studenti internazionali; la partecipazione a partenariati europei di eccellenza (Università Europee); l'avvio di procedure di finanziamento anche per le mobilità extra-Erasmus; il potenziamento delle risorse finanziarie per le mobilità Erasmus *outgoing*; il consolidamento ed il potenziamento delle relazioni con *partner* internazionali di riferimento storici; l'attivazione di accordi con *partner* internazionali di eccellenza (MIT).

Sono stati ottenuti anche importanti riconoscimenti, quali l'assegnazione di una cattedra UNESCO in tema di ambiente e sostenibilità e l'ingresso dell'Ateneo in una compagine Università Europea (la SEA-EU Alliance, *University of the Seas*).

Negli ultimi anni, inoltre, il nostro Ateneo è entrato nei principali ranking internazionali e dallo scorso anno nella *QS World University Ranking 2022*. Il tema dei ranking delle Università, com'è ben noto, è molto dibattuto: si discute in ambito accademico e tra gli esperti di settore in ordine all'aleatorietà e/o alla appropriatezza metodologica di simili indagini o, più in generale, alla capacità di saper e di poter quantificare, attraverso simili esercizi di valutazione, in uno o pochi numeri la *performance* di un organismo complesso qual è un Ateneo. Se, da un lato, queste perplessità appaiono condivisibili, dall'altro, appare innegabile che i ranking internazionali siano nel tempo divenuti strumento di filtro da parte dei *prospective students* per la scelta delle sedi di riferimento. Del resto, a chi osserva i fenomeni di internazionalizzazione degli Atenei, appare chiaro che in futuro gli Atenei saranno valutati in riferimento non solo agli studenti *outgoing*, ma anche agli studenti *incoming* (come già è emerso nelle ultime linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università rilasciate dal MUR).

L'attenzione ai ranking internazionali deve concretizzarsi in campagne di sensibilizzazione dell'intero corpo docente e nella creazione di un gruppo di lavoro dedito alla raccolta, all'analisi ed alla comunicazione dei dati, al fine di massimizzare i risultati. La conoscenza e lo studio dei criteri di valutazione, l'analisi dei dati di Ateneo, inviati anno per anno, devono

condurre ad una attività di monitoraggio che evidenzi in modo concreto quali sono le aree su cui eventualmente intervenire, prima ancora che giungano i ranking, con politiche idonee a garantire la missione istituzionale dell'Ateneo.

Sei sono le aree di intervento da affrontare in modo sinergico.

7.1. Programma Erasmus

Il programma Erasmus è una macchina complessa ed articolata che risponde a precise tabelle di marcia e adempimenti, peraltro in via di evoluzione in ragione del programma di digitalizzazione *Erasmus Without Paper*. Un'analisi distinta va fatta tra flussi *outgoing* e flussi *incoming*.

Con riguardo ai flussi *outgoing*, è noto come ciascun Ateneo sia valutato, tra i tanti indicatori, anche in funzione del numero di crediti maturati all'estero. Negli ultimi tre anni i bandi Erasmus di Ateneo hanno evidenziato una crescita sistematica dell'interesse delle studentesse e degli studenti, a testimonianza dell'importanza e dell'efficacia della comunicazione e delle attività di promozione attuate dai singoli Dipartimenti. A fronte di ciò, è ancora elevato, invece, il tasso di abbandono nel periodo che intercorre tra l'ingresso in graduatoria ed il momento di avvio della mobilità. Diverse sono le ragioni, alcune del tutto imprevedibili e ingestibili, come la pandemia, altre, invece, rimediabili con politiche mirate e attente. Sicuramente il potenziamento delle risorse finanziarie di Ateneo potrà fungere da fattore di deterrenza all'abbandono, così come la facilitazione e la digitalizzazione delle procedure di "*preparazione ed accompagnamento alla mobilità*" possono funzionare come ulteriore e irrinunciabile strumento di contrasto alle rinunce.

Negli anni, i dati sulla mobilità Erasmus evidenziano alcune sofferenze, pur in presenza di evidenti e promettenti miglioramenti. Il raggiungimento di dati finalmente positivi sul fronte della mobilità per entrambe le Scuole richiede un potenziamento della struttura amministrativa periferica dedicata al tema e deve prevedere un più incisivo riconoscimento del ruolo delle colleghe e dei colleghi che, in ciascun Dipartimento e con dedizione quotidiana, supervisionano tutte le faticose procedure di selezione, valutazione, supporto e gestione dei programmi di mobilità di ciascun studente, a cui si è aggiunta, nell'ultimo anno, anche la procedura di riconoscimento crediti, precedentemente demandato al personale tecnico-amministrativo delle Scuole.

Con riguardo agli Studenti *incoming*, invece, occorre migliorare l'attrattività della nostra offerta formativa e promuovere un orientamento in entrata e a distanza, fornendo la più ampia informazione in ordine ai calendari e soprattutto al catalogo dei corsi. Lo studente europeo comincia a valutare l'offerta formativa dell'Ateneo di destinazione in primavera e a quella data vorrebbe e dovrebbe conoscere esattamente quali corsi di insegnamento poter svolgere nell'anno accademico successivo. Purtroppo, a quell'epoca uno studente che interroghi il nostro sito può visionare le schede (anche in lingua) di tutti gli insegnamenti del corrente anno accademico, non però quelle dell'anno successivo. Questo limite non è solo circoscritto al nostro Ateneo e, del resto, come sappiamo, le scadenze SUA (che consentono l'aggiornamento dell'offerta formativa) non sono anticipabili. Bisognerà studiare delle modalità che aiutino a ridurre gli effetti di questa discrasia temporale. Un accorgimento utile potrebbe essere dare informazioni tempestive sui corsi che saranno disattivati nel successivo anno accademico. Altre attività incentivanti possono essere la diffusione tempestiva e mirata dei programmi di *welcome* semestralmente organizzati in Ateneo, la trasmissione regolare delle notizie sui servizi di accoglienza e sulle soluzioni di alloggio, attraverso anche una più capillare e sistematica comunicazione bilaterale tra il nostro Ateneo e ciascun ufficio

internazionale dei *partner* esteri. Utile potrà essere anche l'attivazione di programmi di *staff mobility for training* tra uffici che, attraverso l'esperienza di *visiting* anche del personale amministrativo, aiuti ad importare le *best practices* necessarie per lo sviluppo delle relazioni internazionali. L'attivazione di una pagina dedicata alle testimonianze di studenti *incoming* a favore dei nuovi studenti e il potenziamento del programma di *buddy student* sono certamente tra le ulteriori e improrogabili misure da intraprendere e consolidare.

7.2. Studenti internazionali

Maggiore rilievo va dato all'attrattività "in ingresso", per incrementare le immatricolazioni degli studenti internazionali. Gli sforzi attuati negli ultimi anni consentono di guardare con ottimismo al prossimo futuro, alla luce delle infrastrutture minime che sono state ben saldate a terra. Una pagina web dedicata, la presenza di personale dedicato con pronta risposta a tutti i *degree's seeker*, un *welcome desk* di accoglienza all'arrivo dei *pre-enrolled students*, e la erogazione di borse di studio *enrolled students*, benché costituiscano il valore minimo indispensabile per un qualsiasi Ateneo, consentono di tracciare importanti percorsi di crescita con minore affanno. Le azioni da implementare sono diverse. Tra queste rivestono una certa priorità il potenziamento della partecipazione a fiere internazionali di reclutamento, l'aumento delle borse di studio internazionali, l'incremento delle iniziative di inclusione sociale degli studenti, l'attivazione di percorsi di *tutorship ad hoc* nella prima fase di partecipazione alla vita di Ateneo, il potenziamento delle attività di accoglienza già in essere in Ateneo, il consolidamento e lo sviluppo delle relazioni con le Rappresentanze Italiane all'Estero (in ordine al rilascio di Visti), l'incremento dei momenti di incontro sociale tra studenti internazionali e i loro *classmates*, l'attivazione di una convenzione con la Questura di Napoli per la velocizzazione e la digitalizzazione delle procedure di rilascio del permesso di soggiorno, l'avviamento di *Summer Schools*.

Infine, per attrarre studenti stranieri è necessario potenziare i servizi di alloggio e comunicarne in modo efficace l'esistenza e le caratteristiche.

7.3. Centro Linguistico di Ateneo

Nel processo di internazionalizzazione dell'Ateneo e, in prospettiva, del contesto territoriale di cui questo è parte, un ruolo strategico è rappresentato dall'istituzione di un Centro Linguistico di Ateneo (CLA). Come in altri Atenei italiani, la Struttura costituirebbe il punto di riferimento e di raccordo per ogni attività didattica e di ricerca nel settore delle lingue e della didattica delle lingue, coniugando l'innovazione tecnologica con il potenziamento dei corsi ordinari e l'implementazione di servizi linguistici supplementari per l'Ateneo e per il territorio. Per la sua natura di Centro di Servizi, si tratterebbe di una struttura autosostenibile da un punto di vista finanziario, dalla cui attività deriverebbero non pochi benefici per l'Ateneo, che così si doterebbe di un efficace strumento di integrazione con il territorio nell'ottica del perseguimento, tra gli altri, degli obiettivi strategici riguardanti la Terza Missione.

In particolare, le funzioni specifiche del CLA saranno declinate in armonia con i compiti attualmente attribuiti all'Ufficio Servizi Internazionalizzazione e Comunicazione Linguistica e con le attività svolte all'interno del Centro di Ricerca Interdipartimentale per le Lingue e Culture Altre (CERILICUA).

Per lo svolgimento delle sue funzioni al CLA saranno attribuiti specifici spazi/aule dove poter allestire e gestire impianti multimediali e immersivi per l'apprendimento linguistico e per la ricerca nel campo della linguistica e della glottodidattica.

7.4. Accordi di mobilità e partnership internazionali

Il nostro Ateneo ha sviluppato negli ultimi anni una ricca rete di accordi internazionali con Atenei Europei ed extra-Europei, nati su iniziativa di singole/i colleghe/i o gruppi di colleghi. In alcuni di questi casi, penso ad esempio ad alcune Università francesi, i docenti che hanno attivato gli accordi quadro hanno sviluppato una intensità di relazione con le Istituzioni Partner, tale da consentire l'allargamento dell'accordo, oltre che a diversi Dipartimenti, anche ad entrambe le Scuole. Tale modello, del tutto virtuoso, va ulteriormente radicato e supportato al fine di garantire uno sviluppo più organico e razionale delle nostre relazioni internazionali. Inoltre, sono convinto che lo sforzo dei singoli docenti in tema di sviluppo delle Relazioni Internazionali vada promosso con determinazione, eliminando, ove necessario, ogni farraginosità amministrativa, poco comprensibile all'estero, soprattutto per quanto riguarda i tempi di approvazione, le richieste di integrazione e, in generale, per tutte le procedure avulse dalle *best practices* internazionali. L'individuazione di una struttura amministrativa di supporto al docente e, contestualmente, di contatto con l'Università Partner firmataria dell'accordo appare un ulteriore passo necessario per una transizione del nostro Ateneo ad una fase più avanzata del processo di internazionalizzazione.

La firma di un Accordo quadro è tuttavia un punto di partenza, giammai un punto di arrivo. Raggiunto l'accordo, occorre monitorarlo, curarne l'attuazione e, ove necessario, modificarlo e/o ampliarlo. In questa prospettiva bisogna rafforzare le comunicazioni bilaterali con, ad esempio, l'invio sistematico ai *partner* di una newsletter di Ateneo per la condivisione dei progetti realizzati.

7.5. Mobilità in entrata di docenti stranieri

Se la mobilità in entrata di docenti stranieri costituisce una ulteriore forma di miglioramento del respiro internazionale dell'Ateneo, si deve conseguentemente potenziare l'impegno volto ad attrarre docenti ed esperti stranieri su invito dello stesso Ateneo. La presenza di docenti internazionali in qualità di *Visiting Professor* costituisce un fattore strategico utile, oltre che alla erogazione di una attività didattica di qualità, anche alla formazione di *network* universitari in grado di generare effetti benefici sia sotto il profilo della produttività scientifica (collaborazione scientifiche su temi globali), sia sotto il profilo dell'offerta didattica, mediante l'attivazione di nuove collaborazioni istituzionali (e nuove iniziative didattiche con titoli doppio o congiunto). Il respiro internazionale può, tuttavia, perseguirsi anche con una politica di reclutamento di docenti attivi all'estero con la procedura del rientro dei cervelli e promuovendo candidature al Programma Rita Levi Montalcini**.**

Una ulteriore azione possibile è quella di attivare una linea di finanziamento delle risorse finanziarie a favore dell'accoglienza di *Visiting Professor*, al momento limitata ai soli *grant* per i colleghi *Fulbrighter* che, a rotazione, si alterneranno negli anni a venire nei vari Dipartimenti (iniziativa senz'altro da confermare e salvaguardare).

7.6. Corsi di studio internazionali

Come è noto, in base alle indicazioni ministeriali, i corsi di studio internazionali sono classificati in cinque categorie, di cui quattro rilevanti per il nostro Ateneo: a) Corsi interateneo con Atenei stranieri, che prevedono il rilascio del titolo congiunto, doppio o multiplo b) Corsi con mobilità internazionale strutturata; c) Corsi erogati in lingua straniera; d) Corsi di Laurea Magistrale con la partecipazione di Università italiane e selezionati per un

co-finanziamento comunitario nell'ambito del programma comunitario "Erasmus plus 2021-2027".

Il nostro Ateneo copre attualmente le tipologie di corsi sub b) e sub c), ma ci sono le condizioni per ambire a un ulteriore target di eccellenza con l'attivazione di almeno una delle due seguenti linee di azione:

i) un accordo interateneo con una Università internazionale in grado di rilasciare il titolo doppio o congiunto a tutti i suoi studenti (punto *sub a*);
ii) un accordo Erasmus Mundus Joint Master Degree (punto *sub d*).

Entrambe le linee costituiscono una sorta di *gold medal* della internazionalizzazione istituzionale, in grado di avviare un definitivo percorso di integrazione delle dimensioni internazionali, interculturali e globali nelle missioni fondamentali dell'Ateneo (Didattica e Ricerca).

8. Sostegno allo sviluppo dell'attività di Ricerca

8.1. Il supporto delle strutture tecnico-amministrative

L'Ateneo, per consolidare i risultati raggiunti nella ricerca e aumentare il tasso di successo delle proposte presentate dai ricercatori dei Dipartimenti nella partecipazione a bandi regionali, nazionali o internazionali, dovrà offrire dei supporti efficaci. Già nel Programma Triennale 2021-23, approvato a luglio del 2021, si è scelto di investire per il potenziamento del sostegno offerto dalle strutture tecnico-amministrative, sia a livello centrale che di Dipartimento, individuando in modo coerente, tra gli indicatori dal D.M. n. 289/21, il rapporto tra risorse per la formazione del personale tecnico-amministrativo e il relativo numero di unità di ruolo.

Il supporto delle strutture tecnico-amministrative dovrà accompagnare i responsabili di progetto nelle fasi successive all'acquisizione dei fondi attraverso una assistenza dedicata, in modo da innescare un meccanismo virtuoso, grazie al quale i docenti possano concentrarsi sulle attività di ricerca e il personale tecnico-amministrativo segua le pratiche burocratiche e amministrative necessarie per la realizzazione del progetto.

Sarà quindi necessario aumentare il personale dedicato alla rendicontazione di progetti europei e regionali con fondi di provenienza europea, che abbiano come compito principale quello di dare supporto operativo ai vincitori di progetti.

Sarà fondamentale, inoltre, attivare un processo di monitoraggio dei progetti che prevedono il cofinanziamento in termini di costi figurativi del personale. È noto, infatti, che i docenti possono dedicare a queste attività un numero massimo di ore. La difficoltà di gestire contemporaneamente più progetti, nei quali occorre indicare le giornate dedicate alle attività (*time sheet*), impone di centralizzare questo processo allestendo un registro personale telematico in cui il ricercatore/docente possa avere un quadro sinottico delle attività svolte giornalmente/mensilmente/annualmente. Tale strumento consentirà una più agevole gestione della rendicontazione del tempo uomo dedicato.

8.2. Investire in formazione alla ricerca

Al fine di potenziare la ricerca si dovrà investire sempre di più sulla "formazione alla ricerca", attraverso l'organizzazione di corsi rivolti non solo ai dottorandi, assegnisti, ricercatori e professori dell'Ateneo, ma anche al personale tecnico-amministrativo coinvolto nella redazione e gestione di progetti europei. È necessario impegnare risorse per realizzare giornate di approfondimento e informazione su diverse tematiche destinate a differenti categorie di addetti alla ricerca. Di seguito vengono riportati, a titolo meramente esemplificativo, alcuni possibili appuntamenti:

- *Come fare una presentazione e come divulgare la propria ricerca*. Target: dottorandi.
- *"Scientific Writing" (Scientific and Economic – Legal Areas)*. Target: dottorandi.
- *Info Day sui bandi PRIN, PON, POR, EUROPEI*. Target: tutti i PO, PA, RU, RTD A e B, PTA delle segreterie dipartimentali.
- *Gestione amministrativa dei progetti di ricerca finanziati.* Target: PTA dei Settori Ricerca dei Dipartimenti e degli Uffici dell'Amministrazione Centrale
- *How to write a successful proposal ERC*. Target: Docenti, ricercatori e assegnisti che vogliono presentare una proposta ERC con l'Università Parthenope come *host institution*.

8.3. Linee di ricerca interdisciplinari

Partendo dalle linee di ricerca già sviluppate nei Dipartimenti, bisogna non solo consolidare quelle più promettenti, ma anche individuare e favorire lo sviluppo di altre nuove ricerche, possibilmente interdisciplinari. Sul piano organizzativo l'Ateneo, in raccordo con i Dipartimenti, può attivare/potenziare alcuni servizi di supporto, come ad esempio:

- rendere disponibile una mappatura delle attività di ricerca e delle competenze presenti in Ateneo;
- creare un *database,* accessibile a tutti i ricercatori, con i testi dei progetti presentati e di quelli finanziati;
- riorganizzare l'attuale servizio di diffusione di "Bandi e *Newsletter*", in modo da renderlo differenziato per aree e settori.

Sul piano finanziario, per promuovere la creazione, come incubatori di idee, di gruppi in grado poi di partecipare a bandi competitivi, è opportuno pianificare un bando di finanziamento (con periodicità certa da definire) per supportare le attività di ricerca di gruppi interdisciplinari. Inoltre, al fine di favorire l'attività dei giovani ricercatori, è opportuno prevedere delle risorse *ad hoc* a sostegno dei nuovi assunti che, non disponendo di propri fondi, potranno utilizzarle per sostenere i costi della ricerca (pubblicazioni, partecipazione a congressi e meeting).

8.4. Sostegno all'open access

In linea con le indicazioni della Commissione Europea è necessario favorire le pubblicazioni in modalità *open access* che, come è noto, prevedono costi di stampa non sempre alla portata dei giovani ricercatori. È, quindi, fondamentale potenziare la linea finanziaria già prevista nel Programma Triennale 2021-23, per mettere a disposizione di tutto il personale ricercatore congrui fondi *ad hoc* per supportare i costi di pubblicazioni, modulando il contributo in funzione del prestigio della rivista. Parallelamente sarà opportuno attivare accordi con le maggiori case editrici per ottenere condizioni economiche vantaggiose.

8.5. Dottorato di Ricerca

Il Dottorato di Ricerca rappresenta il terzo livello della Formazione universitaria e il livello di avviamento alla Ricerca e alla Ricerca industriale. Negli ultimi anni il Dottorato è stato oggetto di vari interventi Ministeriali, che ne hanno stabilito modalità e criteri di accreditamento. L'ultimo in ordine cronologico è il D.M. n. 226 del 14/12/2021, che ha riscritto, modificandole, alcune norme sull'accreditamento e ha stabilito che anche per i Corsi di Dottorato, come per i Corsi di Studio, saranno previste verifiche periodiche della permanenza dei requisiti richiesti per l'accreditamento iniziale.

Anche un altro D.M., il n. 1154 del 14/10/2021, tratta di Dottorato, delineando i nuovi ambiti di valutazione e riportando gli indicatori per la valutazione della qualità della ricerca collegati al Dottorato: Sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca; Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo; Percentuale di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero.

Inoltre, come è ben noto, la VQR3 2015-2019 ha introdotto l'indicatore R3 (formazione alla ricerca), per valutare la qualità dei prodotti della ricerca esposti dai Ricercatori, in servizio presso un'Università o un Ente di Ricerca al 1° novembre 2019, che avevano acquisito il titolo di dottore di ricerca nel periodo 2012-2016. Oggetto di valutazione è stata la sede che ha rilasciato il titolo di Dottore di ricerca, e non l'Università o l'Ente presso il quale il Ricercatore prestava servizio. Su questo indicatore l'Ateneo ha ottenuto un punteggio R3=0.931, posizionandosi solo al 53° posto su 61 Atenei statali censiti. In attesa di conoscere i dati disaggregati e limitandoci a fare un'analisi preliminare di massima sulla base dei dati in nostro possesso, possiamo stimare che delle 250 persone che nel quinquennio 2012-2016 hanno conseguito il Dottorato presso l'Università Parthenope non più di 15-20 erano ricercatori al 1° novembre 2019. Ne consegue che il parametro R3, almeno per il nostro Ateneo, non è stato valutato su una platea statisticamente molto estesa e che, quindi, il risultato potrebbe essere poco indicativo della qualità dei Dottorati di Ricerca della Parthenope. La *performance* "negativa" non va comunque sottovalutata, anche considerando le potenzialità dell'Ateneo, che, per quanto riguarda l'indicatore combinato R1/R2, ha conseguito risultati eccellenti.

Il Dottorato di Ricerca sarà, in ogni caso, sempre più oggetto di valutazione ed è presumibile che agli esiti della valutazione potranno essere collegate risorse finanziarie.

Per mettere i Dottorati di Ricerca attivi in Ateneo in condizione di esprimere al meglio le loro potenzialità è prioritario intervenire su tre fronti: organizzazione, digitalizzazione e comunicazione.

È sicuramente funzionale l'istituzione di un Consiglio dei Dottorati, composto da Coordinatori dei Dottorati dell'Ateneo, Pro-Rettore alla Ricerca, il Presidente del PQA e il capo dell'Ufficio Dottorati di Ricerca per analizzare e monitorare le *performance* dei Dottorati, per organizzare iniziative di miglioramento della documentazione, condividere *best practices* e sfruttare sinergie virtuose tra gli stessi.

Il Consiglio dei Dottorati dovrebbe in prima istanza:

1) Predisporre un format per il monitoraggio annuale delle attività, al fine di individuare criticità e misure correttive, in accordo agli indicatori previsti dai DM;
2) Attivare un monitoraggio degli sbocchi occupazionali;

Inoltre, si dovranno mettere in atto, a cura congiunta dei servizi informatici e di comunicazione, azioni di supporto per:

1) Predisporre una Piattaforma informatica per la gestione del Dottorato, allo scopo di dematerializzare e snellire i processi;
2) Migliorare estetica, funzionalità e contenuto informativo della pagina di Ateneo dedicata al Dottorato;
3) Pubblicizzare i nostri Dottorati a livello nazionale e internazionale, per aumentare il numero delle domande/iscritti di laureati in altri Atenei.

9. Potenziamento delle attività di Terza Missione

È necessario un rinnovato impegno per programmare obiettivi e azioni di Terza Missione trasversali a tutte le aree disciplinari del nostro Ateneo, che consentano all'Università Parthenope di diventare un *hub* delle conoscenze che essa racchiude e che vanno messe a disposizione e a servizio della società e del territorio.

Assumendo quale punto di partenza le esperienze pregresse e le criticità emerse, si possono individuare alcune priorità, soprattutto come azioni di supporto dell'Ateneo.

9.1. Organizzare un efficace monitoraggio

Per valorizzare le attività svolte all'interno del nostro Ateneo, è fondamentale in via preliminare avere a disposizione un *database* centralizzato delle azioni e attività già svolte nei singoli Dipartimenti, da alimentare con i dati provenienti dai Delegati dipartimentali alla Terza Missione. Il monitoraggio sistematico, sulla base di indicatori opportunamente selezionati, delle azioni di Terza Missione, affidato ai singoli Dipartimenti, necessita di maggiore supporto da parte del personale tecnico-amministrativo, da sensibilizzare e, se possibile, incentivare.

È opportuno, inoltre, istituire momenti di confronto tra i Delegati alla Terza Missione dei Dipartimenti per creare sinergie e condividere buone pratiche.

9.2. Potenziare la comunicazione

Sul fronte della comunicazione, per consentire una fruizione immediata, è opportuno implementare nel sito *web* dell'Ateneo un portale dedicato alla Terza Missione, studiato come una vetrina che renda chiare ed evidenti a tutti gli *stakeholder* le attività di ricerca, innovazione, promozione e valorizzazione della cultura e del patrimonio condotte all'interno del nostro Ateneo. La divulgazione scientifica assume un ruolo importante in questo ambito per rendere fruibili alle comunità ed ai territori i risultati scientifici ottenuti. È questo uno strumento strategico per il trasferimento della conoscenza e fondamentale per instaurare un rapporto costruttivo e solido con il territorio.

Il trasferimento della conoscenza va visto anche rispetto ad una direzione inversa. Non solo l'Ateneo potrà offrire (*rectius*, divulgare) i contributi della ricerca scientifica, ma lo stesso dovrà invitare ed ospitare imprese innovative, enti di ricerca, associazioni e anche singoli cittadini per creare un polo accademico – industriale per lo scambio delle idee.

Nell'attività di comunicazione e divulgazione si dovranno sfruttare in modo sinergico sia i canali di comunicazione tradizionali che quelli rapidi e *smart* (*Facebook*, *Instagram*, etc.), ma l'Ateneo dovrà anche farsi parte diligente per attivare una comunicazione televisiva.

Il portale dovrà, inoltre, essere multilingua, per consentire un processo di disseminazione anche internazionale delle nostre competenze e attività.

9.3. Promozione di eventi e partecipazione ad eventi

Se, da un lato, risulta di vitale importanza potenziare la visibilità del nostro Ateneo sul territorio, dall'altro è ugualmente importante promuovere e/o partecipare ad eventi di natura divulgativa di ampio respiro, quali ad esempio manifestazioni europee di diffusione della cultura scientifica e tecnologica, *Open Day*, caffè scientifici e letterari, trasmissioni televisive e radiofoniche.

Tali attività vanno incentivate attraverso una maggiore collaborazione, formalizzata con gli strumenti degli Accordi Quadro e delle Convenzioni, con istituzioni, imprese, associazioni, fondazioni e organizzazioni di varia natura.

Questo dialogo – che dovrà essere realizzato anche all'interno di nuovi spazi logistici appositamente dedicati alla realizzazione delle attività di Terza Missione – potrà dare dei frutti su vari livelli, anche in termini di una maggiore e migliore partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali su tematiche trasversali interdisciplinari, per i quali risulta centrale offrire un più chiaro e intenso supporto da parte del personale tecnico-amministrativo appositamente coinvolto in questo genere di attività.

9.4. Trasferimento tecnologico

Un'ulteriore spinta deve essere data alle attività di trasferimento tecnologico, migliorando sensibilmente la creazione di *spin-off* e *start-up* universitari e il deposito di brevetti, anche tramite un più consapevole utilizzo del potenziale fornito dalle nuove tecnologie e dal digitale, dei quali i nostri studenti devono risultare perfettamente padroni.

9.5. Fruibilità dei patrimoni culturali materiali ed immateriali

Le potenzialità offerte dal digitale devono essere impiegate per rendere maggiormente fruibili dal territorio i patrimoni culturali materiali ed immateriali del nostro Ateneo, quali le biblioteche, Villa Doria d'Angri e il Museo Navale, ricchezze uniche nel loro genere, che, in linea con le missioni di cui si è dotato il PNRR, possono contribuire, se opportunamente valorizzati, a dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del nostro Paese. In tal senso, è da preventivare, anche in linea con la pubblicazione di bandi ministeriali, un apposito cofinanziamento di iniziative da parte del nostro Ateneo.

9.6. Networking con Placement, l'Orientamento e l'Internazionalizzazione

Affinché si possano creare dei ponti efficaci tra il nostro Ateneo e la società civile, è ugualmente necessario migliorare e conseguire un maggiore *networking* tra vari ambiti di azione quali il *Placement*, l'Orientamento e l'Internazionalizzazione: la creazione di una rete di lavoro sinergica tra questi ambiti è garanzia sicura di un maggiore coinvolgimento degli istituti scolastici nella promozione delle linee di ricerca e formazione previste e messe in atto nel nostro Ateneo, delle aziende che devono trovare nel nostro Ateneo un *partner* privilegiato nei settori di conoscenza che i vari Dipartimenti racchiudono al loro interno e di attori internazionali con i quali intessere solidi rapporti nell'ottica di una continua partecipazione a bandi competitivi nell'ambito dei programmi di finanziamento europeo.

10. La Biblioteca: un patrimonio da valorizzare

Come è noto la Biblioteca di Ateneo è articolata in due sedi – Biblioteca centrale di via Acton, centro amministrativo e punto di servizio per l'area delle Scienze economiche,

giuridiche e sociali e per l'area delle Scienze motorie, e Biblioteca del Polo di Ingegneria e Scienze e Tecnologie, Centro direzionale, punto di servizio per Ingegneria, Scienze e Tecnologie –, oltre a un grande deposito librario situato in via Parisi. Per poter migliorare i servizi offerti è funzionale, da un lato, procedere ai previsti lavori di ristrutturazione della sede di Via Acton e allestire il servizio bibliotecario nella sede di via Parisi, che attualmente ne è priva; dall'altro, prevedere un opportuno ampliamente del personale, con le specifiche competenze.

La Biblioteca, per le sue caratteristiche e per i servizi offerti, è a supporto, e può offrire un contributo sempre più rilevante, a tutte le attività dell'Ateneo, Didattica, Ricerca e Terza Missione. Sono vari i punti di forza su cui fare leva.

10.1. Public engagement

La nostra è tra le poche biblioteche universitarie i cui servizi sono aperti anche al pubblico esterno; promuove e partecipa a numerose reti e forme di cooperazione interbibliotecaria e interistituzionale, a livello nazionale, regionale e locale, per la realizzazione di strumenti e servizi integrati e per il miglioramento qualitativo e quantitativo dell'offerta al pubblico; adotta metodologie coerenti con i principi della Scienza aperta e della Cultura aperta; organizza periodicamente convegni e seminari pubblici di respiro nazionale che risultano molto graditi come occasioni di confronto e aggiornamento. Queste attitudini possono essere utilizzate per realizzare molteplici obiettivi, tra cui:

- l'integrazione della Biblioteca nella *Digital Library* nazionale in corso di realizzazione a cura di apposita struttura del MiC, e in *Internet Archive*, la principale *Digital Library* internazionale;
- la sperimentazione di iniziative editoriali *open access*, anche avvalendosi della piattaforma *SHARE Press*, che fa parte dei risultati della convenzione interateneo degli Atenei campani, della Basilicata e del Salento;
- l'avvio di iniziative innovative di promozione della lettura rivolte agli studenti (soprattutto a quelli iscritti al primo anno), al personale (nell'ambito delle azioni per il benessere organizzativo), e verso l'esterno, a favore di fasce di popolazione in condizioni di svantaggio sociale, quest'ultime anche d'intesa con il Comune di Napoli e/o con associazioni e fondazioni.

10.2. Il servizio di Reference e programmi per l'information literacy

Un servizio della Biblioteca apprezzato particolarmente da laureandi e dottorandi, e anche da professionisti interni ed esterni, tanto più con il moltiplicarsi dell'offerta di risorse digitali, è il *reference*, ossia la mediazione del bibliotecario per favorire l'incontro tra l'utente e le fonti documentarie di cui ha bisogno. Questo servizio richiede competenza bibliografica, informativa e relazionale, per aiutare le persone a definire il proprio fabbisogno e trovare, selezionare e usare appropriatamente documenti e informazioni. Ciò significa investire sull'aggiornamento e la qualificazione del personale bibliotecario.

Occorre inoltre, a monte, facilitare la conoscenza della Biblioteca e la familiarizzazione degli studenti e dei dottorandi con la ricerca bibliografica e documentaria, rendendo sistematici i seminari svolti finora occasionalmente dalla Biblioteca su richiesta di docenti nell'ambito dei loro corsi.

10.3. Digitalizzazione delle collezioni

Gli abbonamenti a contenuti e servizi digitali prevalgono nettamente sugli acquisti di pubblicazioni a stampa e sono in continua crescita. La Biblioteca aderisce a numerosi contratti stipulati dalla CRUI a favore degli Atenei italiani e partecipa o gestisce direttamente le trattative con gli editori. Le raccolte storiche (incluso il fondo antico) comprendono non pochi documenti unici e di pregio, rilevanti per studi di vario tipo. Le attività di digitalizzazione e valorizzazione meritano di essere proseguite e potenziate, e potranno essere sviluppate anche grazie all'attesa ristrutturazione della sede di Via Acton.

10.4. Policy di Ateneo per la Scienza aperta

Dal 2020, alcuni tra i principali contratti di abbonamento a risorse *on-line* stipulati dalla CRUI includono nel prezzo di abbonamento una quota forfettaria per la pubblicazione *open access* di articoli di autori dell'Ateneo abbonato sulle riviste *on-line* oggetto dell'abbonamento. Questa tipologia di contratti, nel solco delle politiche europee e nazionali per la Scienza aperta, è in aumento e parimenti cresce la necessità per la Biblioteca di assistere gli autori (a partire dai dottorandi) e di interagire con gli editori.

La gestione dei diritti d'autore e dei diritti di utilizzazione è materia complessa, su cui la Biblioteca dispone della necessaria competenza, tanto da essere spesso consultata in proposito anche da soggetti esterni. Tale competenza va utilizzata per lo sviluppo e l'implementazione di una policy di Ateneo per la Scienza aperta.

11. Spazi e strutture funzionali e accoglienti

11.1. Potenziamento e riorganizzazione degli spazi

Sono stati già programmati e sono in corso di realizzazione importanti investimenti che consentiranno all'Ateneo di offrire spazi funzionali e accoglienti, da destinare a tutte le attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione dell'Ateneo.

Il Dipartimento di Scienze Motorie e del Benessere avrà una sua sede in un *campus* dedicato. Con la stipula il 13.05.2022 dell'atto concessorio con l'Agenzia del Demanio della Provincia di Napoli, l'Università Parthenope ha acquisito l'area dell'ex-arsenale militare avente una superficie di circa 107.000 m², di cui circa 25.000 costituita da immobili da riqualificare per la destinazione universitaria. L'adiacenza dell'area del CUS e la prossima realizzazione della stazione della linea 6 della metropolitana di Napoli rendono ottimale l'utilizzo di tale area come sede del Dipartimento di Scienze Motorie e del Benessere.

Il Campus universitario prevede:

- 4 edifici destinati alla didattica frontale. In particolare, con 2 aule da 400 posti, 4 aule da 200 posti, 2 aule da 100 posti, 1 aula da 70 posti e 8 aule da 40 posti;
- 2 edifici destinati ad uffici per complessivi 2.800 m² incluso i connettivi;
- 1 aula magna da circa 300 posti;
- 1 edificio con *front-office* con uffici per l'amministrazione;
- 1 edificio destinato a residenza universitaria con 70 posti letto;
- 1 edificio adibito a mensa e bar;
- 1 edificio destinato a biblioteca – sala lettura;
- 1 edificio destinato a laboratori;
- ulteriori 8 edifici da destinarsi ad attività universitarie a seconda delle esigenze.

Il trasferimento del Dipartimento di Scienze Motorie, prevedibile nel giro di quattro/cinque anni, renderà disponibili ulteriori spazi per la Scuola SIEGI: in particolare, la superficie dell'intero 1 piano di via Medina di circa 1.300 m² destinati ad uffici con l'aggiunta di 4 aule didattiche più l'aula informatica presente nel plesso con circa 400 posti disponibili. Saranno, altresì, utilizzabili anche le 10 aule e le 2 aule informatiche presenti nella sede di Via Acton per complessivi 983 posti e per una superficie di circa 2.000 m².

Tale ulteriore dotazione di aule e uffici incrementerà in modo significativo l'attuale dotazione della SIEGI, attualmente ubicata esclusivamente in un edificio di circa 25.000 m² con 39 aule, di cui 4 informatiche, con una capienza complessiva di circa 3.500 posti.

Per quanto riguarda la restante parte della Scuola SIS (Dipartimento di Scienze e Tecnologie e Ingegneria) essa è ubicata nell'edificio del Centro Direzionale di circa 20.000 m² con 23 aule, di cui 4 informatiche, per una capienza complessiva di circa 2.100 posti. A tale dotazione sono stati di recente aggiunti gli appartamenti ottenuti in concessione dall'Agenzia Nazionale per la destinazione dei Beni sequestrati e confiscati alla criminalità, che ha consegnato 3 appartamenti nell'isola E2 per complessivi 240 m² e 4 appartamenti nell'isola B3 per complessivi 1.600 m².

Per quanto riguarda il plesso di Villa Doria d'Angri, nella seduta del CdA del 31.03.2022, è stato presentato il progetto per la realizzazione dell'aula convegni e della foresteria per i *Visiting Professor* tramite la demolizione e ricostruzione del plesso 2. Il nuovo edificio avrà una superficie di complessivi 750 m², di cui 245 m² destinati alla grande sala convegni con complessivi 200 posti. Tale sala convegni si aggiunge alle 12 aule, di cui una informatica, del plesso di Villa Doria d'Angri, destinate a Master e attività di Terza Missione che presentano complessivamente una superficie di circa 2.000 m², con una capienza di circa 441 posti.

A completare il quadro degli spazi destinati alle attività di Terza Missione si aggiunge la recente ristrutturazione dell'Aula Magna in Via Acton con una capienza di circa 280 posti.

A tale dotazione di consistenza immobiliare si deve sommare, auspicabilmente nel giro di 3 anni, la sede delocalizzata del Comune di Nola in via Stella, il cui edificio insiste su di un'area di complessivi 4.566 m² di cui 2.295 m² destinati a 7 aule, di cui un'aula informatica, per complessivi 800 posti. Sempre a Nola particolare rilevanza assume il progetto di recupero della cosiddetta area delle casermette in Piazza d'Armi, da destinare a laboratori ed aule. Il nostro Ateneo ha presentato una proposta per l'acquisizione di quest'area attraverso il bando della coesione territoriale del Ministero per il Sud; passati alla seconda fase, siamo in attesa del verdetto definitivo. Gli edifici insistono su di una superficie di 8.191 m² di cui 6.445 m² coperti, con 1 aula per 112 posti.

11.2. Investimento nell'housing

Una priorità da affrontare è quella relativa al problema dall'*housing* universitario. In una città bella come Napoli, mèta turistica sempre più gettonata negli ultimi anni per l'inestimabile patrimonio culturale, architettonico e sociale, il mercato degli affitti non è sempre alla portata degli studenti. Tale fenomeno non incide, quando la platea studentesca proviene dall'area metropolitana. Diverso, invece, il caso in cui la platea si allarga anche a studenti extra-regione e stranieri, per i quali la disponibilità di un alloggio diventa dirimente ai fini della scelta dell'Università. Cruciale a questo punto diventa la collaborazione con gli enti pubblici locali (Regione, Comune) per la ricerca di immobili pubblici da destinare a residenza universitaria, mentre per il reperimento delle risorse sarà necessario cogliere tutte le opportunità offerte dal *Recovery Plan*, utilizzando i fondi PNRR e altre forme di supporto finanziario ministeriale e regionale.

Un capitolo a parte, in tema di servizi agli studenti internazionali, è invece quello relativo ai servizi di alloggio della residenza dell'Università Parthenope, la cui gestione è affidata interamente all'ADISURC. Alcuni limiti paiono evidenti, a cominciare dall'assenza di una adeguata informazione per gli studenti stranieri. Prioritario è senz'altro attivare una maggiore collaborazione tra il nostro Ateneo e la stessa ADISURC che, pur essendo un Ente amministrativo a sé stante, svolge un servizio che, inevitabilmente, è percepito dagli stessi studenti internazionali come un servizio riferibile in modo diretto all'Ateneo. Tuttavia, e con estrema convinzione, credo che l'aspirazione di divenire, nel medio-lungo termine, un Ateneo europeo attrattivo non possa che passare per un percorso, magari lungo e di non semplice soluzione, in grado di condurre alla creazione di una nuova residenza universitaria, moderna, efficiente e in linea con le caratteristiche e la localizzazione del nostro patrimonio immobiliare.

Inoltre, appare necessario fornire alle studentesse e agli studenti un sostegno nella ricerca di alloggi, sul modello di quanto già si sta facendo per gli studenti stranieri ed Erasmus: ciò potrebbe contribuire a rendere più attrattive le lauree magistrali, i corsi di Master e altre iniziative di formazione *post lauream* per laureati triennali provenienti da altre regioni.

12. Valorizzare la "Parthenope"

In un'Università nella quale, da un lato il pensiero e l'identità dello Studente devono crescere nel segno del capitale umano e della cultura, dall'altro i Docenti devono comunicare i risultati della Ricerca scientifica e favorire la realizzazione della Terza Missione interagendo costantemente con le Istituzioni e le Imprese, la comunicazione**,** attraverso tutti i *media*, diventa fondamentale per rafforzare l'identità e l'immagine dell'Ateneo non solo all'interno della città, ma soprattutto in un ambito più esteso, nazionale ed internazionale.

12.1. Comunicare in modo efficace

Oggi la comunicazione assume un ruolo centrale e il nostro Ateneo su questo fronte deve allungare il passo, mettendo in campo una strategia chiara ed efficace con l'utilizzo di *media* diversi, a seconda dei soggetti ai quali ci si rivolge.

Tre ambiti sono rilevanti:

- comunicazione del senso di appartenenza e dei risultati raggiunti dalle studentesse e dagli studenti della Parthenope;
- comunicazione dei risultati della Ricerca scientifica dei docenti;
- comunicazione dei risultati della Terza Missione.

Il mondo della comunicazione è oggi complesso ed articolato e si ritiene che la stessa debba essere seguita da operatori altamente specializzati. Per essere efficaci e concreti è necessario che la comunicazione sia centralizzata in modo che, una volta indicate le linee guida da seguire, ogni Dipartimento, attraverso un proprio referente, comunichi costantemente le eccellenze e le peculiarità, permettendo così al referente di Ateneo di attivarsi tempestivamente con gli strumenti messi a disposizione, per rendere pubblici attraverso tutti i *media*, i risultati conseguiti nei tre ambiti indicati: in questo modo sarà possibile far conoscere e far apprezzare la centralità dell'Università Parthenope nel territorio e crescerà la sua capacità di interloquire con le scuole, le istituzioni e le imprese.

Inoltre, sarebbe interessante stimolare gli studenti a promuovere la creazione di una *web* radio gestita direttamente da loro, attraverso la quale essi possano comunicare e

condividere le proprie esperienze sia durante il percorso accademico, sia successivamente, con l'entrata del mondo del lavoro, ponendosi quindi come riferimento e stimolo per gli altri studenti.

Un'efficace comunicazione deve permettere all'Ateneo di rafforzare la propria identità e la propria capacità di riconoscimento attraverso la periodica e costante presenza sui *media*.

12.2. I segni distintivi dell'Ateneo

Per poter collocare l'Ateneo in un ambito sociale e comunicativo ben chiaro, è necessario far emergere una ben definita identità esterna dell'Ateneo, attraverso tecnici specializzati dell'area di comunicazione, che sapranno veicolare i messaggi attraverso i *media* e i *social*.
Gli strumenti di comunicazione esterna devono mirare a:

- presentare capillarmente, sui mezzi di trasporto e le stazioni, l'Ateneo, predisponendo anche le opportune indicazioni, sia a Napoli che a Nola, per guidare verso le sedi;
- presentare i luoghi dove gli studenti svolgono i propri studi, che sono sicuramente luoghi di qualità;
- far percepire la costante attenzione e centralità dello Studente, i modi e le forme in cui sono guidati e supportati durante il percorso formativo.
- far conoscere l'impegno profuso per favorire l'inserimento degli studenti nel mercato del lavoro, evidenziando le iniziative intraprese dall'Ateneo e il suo ruolo proattivo nella fase finale del percorso di studi.
- promuovere la creazione di un'Associazione *Alunni*, per creare un senso di appartenenza e che renda le nostre laureate e i nostri laureati i primi "ambasciatori" dell'Ateneo;
- far conoscere l'Ateneo anche attraverso le opportune forme di *merchandising* quali la creazione di linee di abbigliamento e oggettistica;
- sponsorizzare (avvalendosi del contributo del Dipartimento di Scienze motorie e del Benessere) *team* coinvolti in campionati sportivi nelle varie discipline (Calcio, Basket, Tennis, per citarne alcune).