

## Internazionalizzazione

### Premessa

Una riflessione sulle politiche di internazionalizzazione del nostro Ateneo deve essere guidata da una considerazione di partenza: queste politiche non sono uno scopo in sé, ma dei mezzi per migliorare la qualità dell'insegnamento, dell'apprendimento, della ricerca e della responsabilità sociale dell'Università di Padova. Inoltre, internazionalizzazione non significa perdere di vista la nostra storia e la nostra tradizione di Università inclusiva e universalistica, né snaturare le nostre attività e capacità, che invece sono un asset decisivo, su cui costruire nuove dinamiche di crescita e verso le quali adottare strategie di valorizzazione.

L'internazionalizzazione è indissolubilmente associata a quell'ethos "informale" del rispetto delle differenze culturali iniziato 800 anni fa, fatto di libertà di ricerca e accoglienza, e che continua oggi nei nostri curricula in lingua veicolare e /o plurilingua in cui le dimensioni internazionale e interculturale entrano come parte integrante ed esplicita dei loro *learning outcomes*, e nei partenariati molteplici di ricerca e cooperazione di cui la nostra Università è promotrice.

Nell'ultimo rettorato è stato fatto moltissimo, contribuendo a incrementare la reputazione internazionale, il ranking e l'attrattività complessiva del nostro Ateneo, con importanti progetti di collaborazione, accordi e strategie volte ad attrarre dall'estero studentesse, studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori di alto profilo.

Oggi è necessaria una nuova narrazione, che sia capace di consolidare ciò che è stato fatto in precedenza, aprire nuovi orizzonti e onorare l'identità di un'Università generalista, inclusiva e di cittadinanza. Bisogna pensare alla nostra Università come un **grande Ateneo europeo**, fiore all'occhiello del sistema Italia, le cui prospettive non si limitino a una competizione nazionale, ma piuttosto si collochino in un ambito di **grandi collaborazioni internazionali**. Questa vocazione europea deve essere la vision complessiva dell'internazionalizzazione e delle sue strategie: un'internazionalizzazione che proietti il nostro Ateneo in una posizione strategica rispetto alle politiche e dinamiche accademiche mondiali, come centro di collaborazioni globali variegata, diversificate e inclusive.

L'Europa e l'educazione superiore europea, diversificata e plurilinguistica, saranno chiamate a svolgere un ruolo decisivo negli scenari globali (o da post-globalizzazione Covid-19) futuri. Se da un lato, la Brexit aprirà sicuramente nuove prospettive accademiche, sia nei confronti della competizione con gli Atenei inglesi per attrarre studentesse e studenti straniere/i, sia nei confronti della collaborazione con essi a progetti e call internazionali, dall'altro il nostro Ateneo deve cogliere la sfida proveniente dai Paesi emergenti. Asia nel suo complesso, America Latina, Europa centrale e orientale e Africa: contesti culturali e scientifici che hanno prospettive di sviluppo e dinamiche, che non sono iscrivibili a una semplice misurazione quantitativa in termini di ranking, ma che possono contribuire a fare del nostro Ateneo un nodo imprescindibile nelle reti di collaborazione internazionali.

Il nostro Ateneo dovrà cogliere le sfide **cooperative** del futuro, in cui l'eccellenza scientifica non si ottiene solamente attraverso una competizione agguerrita, ma anche con politiche di collaborazione mirate e variegata, che facciano riemergere Padova come una grande **capitale** della **cultura accademica e scientifica** europea, della **libertà di ricerca** e dell'**accoglienza**.

La vision del nostro Ateneo in termini di internazionalizzazione dovrà essere un **equilibrio** tra il porsi nell'area più **avanzata** della **ricerca internazionale** e il costituire un punto di riferimento imprescindibile per i Paesi emergenti, grazie alla capacità di **fare rete**, di collocarsi in nodo e di promuovere azioni diversificate per diverse aree geografiche culturali. In motto, la vision internazionale sarà: **eccellere nella cooperazione, competere da grande Università europea**.

## Relazioni Internazionali

La nostra Università ha sviluppato negli anni una ricchissima rete di accordi internazionali con Atenei di tutto il mondo. Molti di questi accordi sono nati sulla spinta di singole/i docenti o gruppi di docenti e in molti casi non hanno conosciuto uno sviluppo sufficiente per renderli fruibili dall'intera Comunità accademica. In altri casi si è trattato invece di **accordi quadro** con Atenei prestigiosi, accordi che includevano sia la didattica che la ricerca in più aree e che potrebbero fare da modello per una futura politica di sviluppo più organico e razionale delle nostre relazioni internazionali, possibilmente includendo in essi anche azioni di terza missione internazionale. Negli ultimi anni l'Ateneo di Padova si è fatto promotore e attore di collegamenti e collaborazioni, sia in rapporti bilaterali con Istituzioni straniere sia all'interno di reti accademiche. L'Ateneo ha saputo incrementare la rete dei suoi rapporti internazionali, spesso in passato stabiliti su base individuale e volontaria, ed è entrato o fa già parte di una serie di alleanze strategiche: alcune consolidate e storicamente forti, come Coimbra; altre di rilevanza per ora solo geografica, come UniMed; altre ancora di recente formazione, piccole e molto dinamiche, come Arqus. Inoltre da vari anni l'Ateneo utilizza database come SciVal per individuare possibili partner strategici e ha individuato partner privilegiati con cui stabilire partnership.

Per accrescere e migliorare il grado di internazionalizzazione del nostro Ateneo, si possono individuare **obiettivi e azioni** da perseguire nel prossimo sessennio:

- **Identificare** Atenei internazionali di prestigio che condividano la nostra dimensione generalista con i quali instaurare rapporti privilegiati;
- **Razionalizzare** la rete degli accordi bilaterali, classificandoli e monitorandone lo stato di salute;
- **Rafforzare** la rete Alumni relativamente alle nostre studentesse e studenti internazionali, perché possano svolgere attivamente un ruolo di **ambasciatrici** e **ambasciatori** all'estero del nostro Ateneo;
- Sviluppare accordi internazionali di cooperazione verso l'Africa, **instaurando** singoli accordi con Università africane;
- Potenziare l'attività di scouting verso il Medio Oriente/Asia centrale/area caucasica, identificando Università locali, che possano fare da bacino per eventuali studentesse e studenti magistrali;
- **Migliorare** il sito web, in lingua sia italiana che inglese, in modo che sia autentica interfaccia fruibile integralmente nelle due lingue;
- **Interrogarsi** sull'opportunità di introdurre fee sganciate e/o differenziate per studentesse e studenti straniere/i e pacchetti di servizi integrati da offrire loro.

## Internazionalizzazione della Didattica

L'Ateneo di Padova ha compiuto negli ultimi anni passi rilevanti verso l'internazionalizzazione di tutte le sue attività e tra queste quella che forse ha conosciuto la maggiore evoluzione è stata la didattica. Fra gli indicatori di rilievo in tal senso si possono notare sia il significativo incremento delle studentesse e degli studenti internazionali iscritte/i, sia l'aumento dell'offerta di corsi erogati in lingua inglese, più che triplicata. L'internazionalizzazione della didattica va quindi vista, nella fase attuale, in un **delicato snodo** fra **incremento quantitativo, consolidamento dei percorsi ed elevazione qualitativa**, di modo che iniziative, partenariati, flussi *Erasmus*, e offerta didattica di I, II e III livello attivino virtuosità e capacità di attrarre docenti, studiose, studiosi, studentesse e studenti di alta qualità. E tutto questo si colloca all'interno della consapevolezza di un Ateneo sito in una città, come quella di **Padova, posta a crocevia fra Mitteleuropa e Mediterraneo, per vocazione chiamata a essere una "porta verso Oriente"**. In questo senso i ponti gettati dall'Ateneo vanno ulteriormente potenziati e fatti oggetto di strategie mirate: non va trascurato, nello scenario di una "nuova via della Seta", **l'obiettivo di inserirsi da protagonisti nella promozione di una "via culturale della Seta", attraverso iniziative mirate sia nella ricerca che nella didattica, anche attraverso partenariati e iniziative congiunte**. Lo sguardo non si limita, in questo senso, alla sponda cinese di questo complesso e articolato reticolo, ma si apre a diversi scenari del **Vicino e Lontano Oriente** (ad esempio India, Emirati Arabi e Paesi satelliti), dotati di forti potenzialità anche per lo sviluppo della didattica internazionale. La vocazione internazionale dell'Ateneo non deve peraltro scordarsi di rivolgere le proprie attenzioni anche a "bacini di utenza" importanti, come quello latino-americano e africano, capaci di attivare e mantenere rilevanti flussi di studentesse, studenti, ricercatrici e ricercatori, senza dimenticare l'importanza dei **Paesi ex-Commonwealth e del Nord America**, di cui sono già note le potenzialità anche in termini qualitativi per partenariati (esistenti e futuri). Del pari, consolidare lo sviluppo delle collaborazioni con l'Oceania, possibilmente con gli Atenei appartenenti ad affiliazioni di peso come "the Group of Eight" in Australia. Tutto ciò si colloca in un contesto europeo da un lato sempre più interconnesso e dall'altro segnato comunque dalla Brexit, e quindi destinato a riproporzionare vari equilibri anche in termini di investimento, oltre che di impatto su partenariati accademici esistenti e futuri.

Per stimolare l'internazionalizzazione della didattica del nostro Ateneo, si possono individuare alcuni **obiettivi e azioni** da sviluppare:

- **Aumentare, migliorare e pubblicizzare** l'offerta di corsi di I e II livello in lingua veicolare, esportando l'esperienza maturata maggiormente in alcuni Dipartimenti a tutte le aree dell'Ateneo;
- **Consolidare e incrementare** i servizi di supporto alla promozione all'estero dei corsi in lingua veicolare e di pre-valutazione delle candidature delle studentesse e degli studenti internazionali;
- **Individuare** alcune Università prestigiose con le quali **disegnare una strategia specifica, articolata e di lungo periodo**. Si suggerisce un percorso che, oltre alla ricerca, preveda l'articolazione di attività didattiche di: *i*) breve periodo, come ad esempio meeting ed eventi seminariati; *ii*) medio periodo (summer-winter schools) che consentono di "testare" in modo pragmatico sia eventuali aree-settori didattici di interesse congiunto, sia il reale interesse espresso da studentesse e studenti internazionali; *iii*) lungo periodo, come lo sviluppo di corsi di Laurea con titolo congiunti (joint degree);

- Oltre al **pieno bilinguismo** delle piattaforme **Moodle** e **Uniweb**, gli strumenti informatici a servizio di docenti, studentesse e studenti vanno potenziati nella chiarezza e fruibilità, evitando meccanismi poco immediati;
- Progettare **adeguate strategie comunicative per la promozione** delle specificità dello “**studiare a Padova**”, enfatizzandone i vantaggi, in termini di cultura, ambiente umano e naturalistico, costi, servizi e sicurezza, migliorando il rapporto tra **Area Comunicazione e Marketing**, pensato per agire in adeguato raccordo con l’**Area Relazioni Internazionali**.

## **Internazionalizzazione della Ricerca**

L'Università di Padova ha sempre prestato grande attenzione alla dimensione internazionale della ricerca delle proprie e dei propri docenti, ricercatrici e ricercatori. Questo è testimoniato dai molti accordi di partnership internazionali esistenti e dalle numerosissime collaborazioni scientifiche presenti in tutti i Dipartimenti tra nostre/i docenti e colleghe e colleghi straniere/i. In accordo con quanto presentato nella sezione “I fattori della ricerca” del programma sulla Ricerca, sarà interesse primario del nostro Ateneo **incentivare le iniziative di collaborazione internazionale**, costruire **partenariati strategici con Università eccellenti nella ricerca** ed essere **proattivi nella proposta e adesione a programmi di collaborazione** dell'Unione Europea. In aggiunta a queste azioni, per consolidare la leadership del nostro Ateneo nella ricerca a livello internazionale sarà altrettanto fondamentale migliorare i meccanismi per la gestione e l'implementazione dei programmi di ricerca internazionali finanziati e la **visibilità della ricerca** da essi prodotta, fattore fortemente correlato al numero di nostre/i docenti che risultino vincitrici e vincitori di finanziamenti di ricerca europei e/o internazionali.

A tali fini, si evidenziano alcune azioni concrete, che mirano a una più **snella ed efficace gestione** delle proposte finanziate, all'accrescimento del **numero** e della **qualità** dei progetti scientifici sottomessi e alla conseguente **crescita del loro tasso di finanziamento**.

- **Policy di Ateneo:** è necessario implementare le competenze degli uffici centrali del nostro Ateneo nei campi del diritto internazionale e del diritto dell'Unione Europea, in maniera che possano elaborare ed emanare procedure chiare, standardizzate e condivise con i Dipartimenti per rispondere alle moderne esigenze progettuali, quali la gestione della proprietà intellettuale, dei progetti conto terzi, la protezione, il trattamento e il mantenimento di dati sensibili, aspetti di sicurezza quali l'utilizzo di comunicazioni criptate e/o la realizzazione e la regolamentazione di aree di lavoro (laboratori) ad alta sicurezza (es. controllo puntuale degli accessi). Sarà necessario in futuro dotare il nostro Ateneo di tali competenze, con le modalità e i tempi che solo un'approfondita analisi delle competenze già ora presenti in Ateneo renderà preferibili.
- **Miglior interazione tra uffici centrali e afferenti ai Dipartimenti:** sarà fondamentale coinvolgere i Dipartimenti nella stesura del regolamento del nostro Ateneo inerente a progetti, collaborazioni e contratti in ambito internazionale, evitando così divergenze tra i regolamenti e le necessità operative.
- **Miglioramento della qualità e numero delle proposte sottomesse:** scrivere proposte di alta qualità, soprattutto in merito a bandi europei, richiede numerose competenze. Ricercatrici e ricercatori hanno l'imprescindibile compito di redigere la proposta scientifica in modo accattivante e aggiornato rispetto allo stato dell'arte. Tuttavia, il finanziamento del progetto

spesso passa attraverso un'ottima conoscenza della call, delle competenze richieste a livello di partenariato, degli aspetti comunicativi e di impatto commerciale e/o sociale dell'idea progettuale. Sarà strategico **potenziare il PTA in capo ai Dipartimenti** formando anche figure professionali dedicate a supportare le ricercatrici e i ricercatori nella scrittura di proposte progettuali e creare una **banca dati dei progetti sottomessi** da parte delle ricercatrici e dei ricercatori dell'Università di Padova, **correlata dei commenti ricevuti dai revisori**.

- **Supporto nella fase di implementazione delle proposte finanziate:** molti sono gli aspetti che la/il responsabile scientifica/o deve curare nella fase di implementazione della proposta finanziata. Tra questi è richiesta un'intensa attività di comunicazione dei risultati, in modo professionale, tramite siti web, canali social, radio locali, etc. In aggiunta, soprattutto nel caso di progetti europei, sono richieste competenze in termini di gestione finanziaria e amministrativa (rapporto con i partner, gestione dei report, etc.), che esulano dall'attività di ricerca. A volte il personale in forza ai Dipartimenti non è sufficiente o non è adeguatamente formato per l'adempimento di tali ruoli e si rende necessario il reperimento di competenze esterne, non sempre agevole a causa delle procedure ora in vigore. Sarà strategico **semplificare le procedure di selezione** di personale esterno, sia di ricerca sia per la gestione economico/amministrativa del progetto, provvedere a specifiche **azioni di aggiornamento** per il **PTA presente nei Dipartimenti** e **standardizzare i processi**, quali la creazione del sito web del progetto e la pubblicizzazione dell'attività di ricerca tramite video, canali social, etc.
- **Competenze e infrastrutture:** la moderna progettazione europea richiede sempre maggiori **competenze** in termini di **gestione, trattamento e mantenimento di dati sensibili** e/o di grande interesse scientifico, competenze che saranno oggetto di valutazione nei bandi futuri. Le modalità di trattamento e gestione del dato non possono più essere delegate a iniziative da parte dei singoli gruppi di ricerca, ma devono essere regolamentate sotto vari aspetti, quali sicurezza, confidenzialità, meccanismi e licenze per l'accesso e/o il riutilizzo. Si dovranno perciò **rafforzare le infrastrutture IT** per la gestione dei dati provenienti dalla ricerca, in concerto con le ricercatrici e i ricercatori correntemente attivi in grandi reti di ricerca, **affiancandole a un valido supporto legale**. Questo renderà **l'Università di Padova un partner affidabile** e di grande rilevanza a livello internazionale, specialmente nei settori che trattano dati sensibili, di origine biologica e fisica, ma non solo, e sarà un passaggio fondamentale per **mantenere la ricerca** del nostro Ateneo **competitiva a livello internazionale**.

## **Internazionalizzazione della Terza Missione**

Grazie alle attività di Terza Missione il nostro Ateneo è diventato un **attore di sviluppo locale** non solo in senso economico, ma anche come fornitore di servizi alla società civile in ordine al bene comune. In questo contesto le iniziative di internazionalizzazione sono dei mezzi, non sono dei fini in sé: esigono una chiarificazione delle finalità ultime (declinate in obiettivi intermedi realistici e sostenibili) in cui le attività di terza missione devono iscriversi. Le attività di terza missione sono dunque da considerarsi ugualmente importanti tra le attività di internazionalizzazione: è lo spazio, inoltre, dove Padova compete nell'eccellenza della cooperazione non solo entrando in reti esistenti, ma anche creando iniziative strutturali nuove dando priorità al social engagement come i Sustainable Development Goals (SDG)

Il nostro Ateneo diventa **visibile** come catalizzatore di risorse (Università, privati, reti ONG) in ordine ad azioni cooperative che hanno come priorità il raggiungimento dei SDG, in particolare la salute pubblica e la protezione climatica e ambientale (UN SDG 2030); visibilità non connessa a una rappresentazione effimera e astratta di marketing, ma ancorata ai rapporti reali, effettivi ed efficaci di cooperazione e di servizio al bene comune inteso non solo a livello locale e nazionale.

Nel prossimo sessennio molto dovrà essere fatto per aumentare la dimensione di internazionalizzazione delle azioni di terza missione, partendo da alcune azioni:

- **Integrare nei MoU generali le attività di terza missione** nella loro accezione più ampia, sottolineando come l'Università di Padova voglia abbinare la crescita economica e di ranking con lo sviluppo sostenibile, la tutela dell'ambiente e l'inclusione sociale. Questi tre obiettivi non possono essere considerati minoritari o sacrificabili. In questo modo l'Università di Padova vuole diventare un modello virtuoso, creando professioniste e professionisti in grado di svolgere un ruolo più attivo nelle trasformazioni della società, nel Nord e nel Sud del mondo;
- **Creare un sito web che renda conoscibile all'esterno tutte le attività di terza missione internazionale**, pianificate a inizio anno e per le quali si chiede il contributo di tutti i Dipartimenti. In questo modo si potrà ottenere una divulgazione della scienza che diventi anche volano di azioni di valorizzazione economica della conoscenza.

## **Servizi alla comunità studentesca e al corpo docente per l'internazionalizzazione**

I servizi per l'internazionalizzazione offerti dall'Ateneo alla comunità studentesca e al corpo docente andrebbero pianificati secondo due principi guida relativi alla **mobilità in entrata e a quella in uscita**. Per quanto riguarda la **mobilità in entrata**, il numero di studentesse, studenti e docenti internazionali non è necessariamente correlato al livello di internazionalizzazione di un Ateneo, che richiede invece un insieme sistematico di azioni volte a favorire una reale integrazione accademica e sociale; in riferimento alla **mobilità in uscita**, si tratta di uno strumento prezioso che va incentivato, poiché capace di instaurare un circolo virtuoso, con importanti ripercussioni sull'internazionalizzazione della ricerca, della didattica e della terza missione a diversi livelli (locale, nazionale e internazionale).

### **Degree-seeker, studentesse e studenti in mobilità incoming**

L'Ateneo di Padova negli ultimi anni ha investito risorse umane ed economiche considerevoli per attivare e fornire servizi di accoglienza, supporto e orientamento a studentesse e studenti degree-seeker e in mobilità in entrata (di seguito denominati internazionali). Tuttavia, la gestione di questo tipo di utenza pone ancora diverse sfide soprattutto a livello di Dipartimenti e Scuole, dove la preparazione in termini di competenze linguistiche e interculturali del personale degli uffici predisposti ad accogliere tali studentesse e studenti è caratterizzata da una forte disomogeneità. Inoltre, si riscontra un incremento del bisogno di supporto psicologico da parte degli studenti internazionali, soprattutto se provenienti da zone di conflitto o in attesa di protezione internazionale.

Sulla base di queste considerazioni, si propongono le seguenti azioni:



- Monitorare e rafforzare i **servizi di supporto** offerti agli studenti internazionali a livello decentrato attraverso un'azione di sensibilizzazione e formazione ad hoc del personale docente e tecnico-amministrativo già incardinato, integrando le iniziative precedentemente attuate con incontri di formazione volti a incrementare specificatamente le competenze interculturali per favorire l'inclusione della componente studentesca proveniente da diversi Paesi;
- Reclutare e formare **personale con competenze specifiche** relative all'internazionalizzazione, alla diversità linguistico-culturale e alla gestione di pratiche amministrative connesse alla vita universitaria delle studentesse e degli studenti internazionali all'interno dei Dipartimenti per una gestione più efficiente e centrata sulle esigenze specifiche di questo tipo di utenza;
- Potenziare le **figure di accompagnamento/supporto** su base volontaria (es. studentesse e studenti 150 ore, tirocinanti pre- e post lauream) disponibili a svolgere la funzione di tutor/buddy per le studentesse e gli studenti internazionali in forma continuativa, soprattutto in riferimento alle e ai degree-seeker;
- Potenziare il **servizio di 'Psychological Assistance'** all'interno del Centro di Ateneo Servizi Clinici Universitari Psicologici (SCUP) rafforzando le attuali azioni di supporto psicologico;
- Portare a completamento la **revisione strutturale in lingua inglese del sito web** di Ateneo e dei Dipartimenti in linea con il documento di politica linguistica approvato nel novembre 2019, per favorire una comunicazione più efficace verso l'utenza internazionale in relazione alla struttura/organizzazione, alle modalità di funzionamento e ai servizi offerti a studentesse e studenti, con l'ausilio di eventuali video-tutorial e di altri strumenti multimediali da diffondere tramite i canali dell'Ateneo, nonché attraverso l'ampliamento nell'utilizzo di altre lingue.

### **Studentesse e studenti in mobilità outgoing**

Nel nostro Ateneo, il numero di studentesse e studenti che scelgono di svolgere un periodo all'estero durante il loro percorso di studi o tirocinio è in costante aumento (con un rallentamento nell'ultimo anno a causa della pandemia), anche grazie al sempre maggior numero di accordi bilaterali ed Erasmus stipulati tra la nostra sede e le Istituzioni accademiche estere. Nonostante l'Università di Padova sia uno degli Atenei italiani con il più alto numero di studentesse e studenti che intraprendono un'esperienza di mobilità all'estero, la nostra sede tuttavia non è ancora allineata con gli obiettivi della Commissione Europea, secondo i quali almeno il 50% della popolazione studentesca universitaria europea dovrebbe essere **esposto** a un'**esperienza di mobilità internazionale** entro il 2025. Questo obiettivo non potrà certamente essere soddisfatto pensando alla sola classica **mobilità fisica** internazionale Erasmus, ma soprattutto tramite l'implementazione delle nuove forme di **virtual mobility** che andranno molto potenziate in futuro. Alla luce di questa premessa, si propone di:

- Organizzare iniziative di Ateneo volte alla sensibilizzazione e all'orientamento delle studentesse e degli studenti nella scelta del proprio **periodo e modalità di mobilità** (fisica o virtuale), coinvolgendo ex studentesse ed ex-studenti Erasmus, studentesse e studenti Erasmus in entrata e il personale dell'Area Relazioni Internazionali per condividere informazioni corrette e utili sulle diverse sedi e sulle attività da svolgere (esempio: **Erasmus Fair**);
- Promuovere all'interno dei corsi di studio esperienze internazionali di **Virtual Exchange/Collaborative Online International Learning** in modo da offrire la possibilità di uno

scambio riconosciuto, anche a studentesse e studenti che non possono effettuare un periodo di mobilità all'estero;

- Incentivare le studentesse e gli studenti rientrati dal loro periodo all'estero a condividere la loro esperienza tramite strumenti multimediali, da diffondere tramite i canali dell'Ateneo e/o durante eventi pubblici, e rinforzare la collaborazione con associazioni studentesche (es. **Erasmus Student Network**);
- Valutare l'opportunità di stanziare fondi di Ateneo aggiuntivi a quelli attualmente erogati per integrare l'importo della borsa Erasmus nel caso delle studentesse e degli studenti più meritevoli, in modo da incentivare ulteriormente la partecipazione al bando;
- Rendere disponibile e facilmente accessibile alla studentesse e agli studenti un database relativo a tutte le Istituzioni estere, attualmente convenzionate con il nostro Ateneo in cui poter svolgere la mobilità per tirocinio (tale database è attualmente consultabile esclusivamente presso l'Ufficio Stage), e semplificare le procedure esistenti per la stipula di convenzioni con Enti esteri per ampliare il ventaglio delle opportunità disponibili.

### **Docenti internazionali e in mobilità incoming**

Uno dei criteri più importanti per valutare il livello di internazionalizzazione delle Università è la presenza di docenti di nazionalità estera nel proprio corpo docente con una posizione permanente. Anche l'erogazione di corsi/insegnamenti da parte di docenti internazionali per uno o più semestri è un indice rilevante di internazionalizzazione. Nonostante negli ultimi anni siano stati introdotti o perfezionati diversi dispositivi amministrativi per favorire il reclutamento e la mobilità incoming di docenti straniera/i, questo aspetto rimane uno dei punti critici all'interno del sistema universitario italiano. Inoltre, per quanto riguarda la mobilità delle e dei docenti in entrata, non vi è allo stato attuale una struttura deputata alla gestione di questo tipo di utenza, che tuttavia richiede un'attenzione specifica nell'organizzazione del proprio soggiorno.

Si ritiene quindi opportuno proporre di:

- Incentivare le chiamate dirette dall'estero con procedure di co-finanziamento;
- Potenziare i collegamenti tra l'International Office e il Servizi Accoglienza Ospiti Stranieri (SAOS) secondo il modello "**International House**", con la funzione di presa in carico di tutti gli aspetti relativi all'accoglienza e al supporto di docenti in mobilità a breve e lungo termine, compresi gli eventuali familiari, in modo da incrementare l'attrattività del nostro Ateneo anche nei confronti di docenti che non siano a fine carriera (es. pratiche amministrative, stipula di convenzioni con Enti esterni per ricerca di alloggio, assicurazione sanitaria, iscrizione a servizi educativi/scolastici dei minori, etc.).

### **Docenti in mobilità outgoing**

I periodi di permanenza all'estero per motivi di studio, ricerca e/o didattica costituiscono uno strumento fondamentale per poter incrementare la propria formazione accademica e rafforzare le relazioni dell'Università di Padova con altre Istituzioni accademiche nel mondo. Attualmente sono previsti numerosi programmi di mobilità rivolti alle e ai docenti che offrono la possibilità di svolgere questo tipo



di esperienza, con un'ampia variabilità in termini di durata e di supporto finanziario. Tuttavia, spesso i bandi relativi a queste iniziative non ricevono un numero sufficiente di domande per diversi motivi (es. insufficiente copertura finanziaria, elevato impegno didattico richiesto, difficoltà a conciliare il periodo da svolgere all'estero con i propri impegni didattico-istituzionali). Di conseguenza, si rileva un numero ancora relativamente esiguo di docenti che sceglie di partecipare a questo tipo di programmi che si potrebbe incrementare attraverso:

- Organizzare iniziative di sensibilizzazione;
- Attuare misure che rendano maggiormente conciliabili le attività da svolgere all'estero con i propri compiti istituzionali attraverso l'utilizzo delle tecnologie.

## Ranking Internazionali

I ranking internazionali sono indici quantitativi che tengono conto di svariati fattori. Quelli che da più vicino interessano la dimensione internazionale degli Atenei sono:

- Numero di studentesse e studenti internazionali;
- Numero di staff members internazionali;
- Numero di pubblicazioni con co-autori internazionali.

Gli obiettivi e le azioni che qui di seguito proponiamo tendono per prima cosa ad assicurare che il ranking fornisca **un'immagine corretta** del nostro Ateneo, che quindi non ci penalizzi né distorca. Un approccio quindi molto pratico, che si fondi su fatti concreti, senza la pretesa o il tentativo di creare marketing di facciata, che potrebbe certamente farci scalare qualche posizione, ma non garantirebbe lo sviluppo sul lungo periodo. Infatti la mera **rincorsa** degli indicatori di ranking può avere un effetto controproducente: le azioni che tendono ad accrescerli più rapidamente, come politiche non razionali di reclutamento o azioni non sostenibili sul medio periodo per diventare attrattivi per studentesse e studenti talentuose/i, possono disinvestire energie per sviluppare un approccio profondo di lungo termine attraverso l'internazionalizzazione del curriculum, dell'apprendere e dell'insegnare, nell'investire in progetti di ricerca congiunti e di cercare la dimensione globale della responsabilità sociale.

Consapevoli di questo, proponiamo azioni che possano stimolare politiche reali di miglioramento del sistema e che, di conseguenza, portino a una naturale ascesa del ranking, grazie alla nascita di un **circolo virtuoso**, in cui il miglioramento della dimensione internazionale aumenti l'attrattività di Padova per studiosi e studiosi internazionali (anche di alto o altissimo profilo), la cui presenza, a sua volta, contribuirà ad aumentare la nostra visibilità. Tutto questo troverà una sua naturale concretizzazione in un consolidamento corretto della posizione di Padova nei ranking internazionali, dove gli indicatori devono essere trattati come una naturale conseguenza di buone politiche, piuttosto che come obiettivi finali.

Negli ultimi 5 anni è stato svolto un importante lavoro di **consolidamento** e **sensibilizzazione** relativamente al ranking, che ha portato il nostro Ateneo alla soglia della posizione 200 (+/- 50 circa) in quasi tutti i ranking, con risultati puntuali per alcune aree di assoluto prestigio. Il traguardo da consolidare nei prossimi anni sarà certamente di **mantenere** e possibilmente **migliorare ulteriormente** queste posizioni, sia nei ranking più conosciuti (QS, THE, CWUR, etc.) che in quelli più recenti e/o

tematici (RUR, UI Greenmetric, etc.), tenendo conto che la crescente, fortissima concorrenza di molti Atenei asiatici rende il **mantenimento** della posizione **assoluta** nel ranking in realtà una consistente **crescita** in termini **relativi**. Per mantenere e migliorare la nostra posizione nelle classifiche internazionali alcune azioni sono possibili:

- Potenziare il **gruppo di lavoro** che si occupa di raccolta, analisi e comunicazione dei dati per massimizzare i risultati. Creare e/o potenziare una **banca dati**, al fine di implementare le interazioni tra le diverse realtà che producono i dati e la governance, in modo che quest'ultima abbia la percezione dell'andamento in tempo reale dei vari aspetti che permettono di accrescere il nostro posizionamento nei ranking internazionali;
- **Promuovere azioni di lobbying**, ovvero incentivare la partecipazione di docenti dell'Ateneo a far parte dei comitati/agenzie che revisionano i criteri dei ranking;
- **Collaborare con gli altri Atenei italiani**: come fatto in maniera molto efficace negli ultimi anni, partecipare in maniera proattiva alle iniziative comuni delle Università italiane attraverso la CRUI per avere tutte assieme un maggiore peso e credibilità per contrattare eventuali cambi o interpretazioni dei parametri che non sfavoriscano in maniera impropria il sistema universitario italiano nel suo complesso.