

**Essere singolari plurali: dall'*Ego sum* all'*Ego cum*.
Per un'Accademia plurale e condivisa.**

2023/2026

*Essere singolare plurale: queste tre parole giustapposte, senza determinazione sintattica – «essere» può essere verbo o sostantivo, «singolare» e «plurale» possono essere aggettivi o sostantivi, si può scegliere la combinazione che si vuole – marcano al tempo stesso un'equivalenza assoluta e la sua articolazione aperta, impossibile da racchiudere in un'identità.
L'essere è singolare e plurale, al tempo stesso, indistintamente e distintamente.
È singolarmente plurale e pluralmente singolare.*

Jean-Luc Nancy

Sommario

Premessa	3
1. Parole chiave	3
2. Azioni strategiche e risorse	4
3. Le persone	4
Le azioni strategiche	5
4. La didattica	5
5. La ricerca	7
6. Una nuova idea di <i>governance</i>	8
7. L'inclusione come priorità strategica	9
Le risorse fondamentali	10
8. Le infrastrutture e i servizi	10
9. La proiezione internazionale	10
10. Il potenziamento delle relazioni con il territorio	11
11. L'attenzione alle nuove tecnologie	12
Conclusioni, o nuovi inizi.	13

Premessa

Il futuro non nasce dal pensiero di un singolo. Il futuro è il punto di incontro di molti pensieri e di molte visioni, di un percorso di ascolto e di confronto continuo, alla ricerca di un orizzonte comune del progettare e del fare, di una dimensione dell'esperienza quotidiana capace di coniugare le istanze degli individui con i bisogni collettivi.

Un progetto comune per ripartire insieme, dopo anni complessi, segnati da incertezze e da eventi ben oltre ogni portata ipotizzabile, mettendo al centro la concretezza dei bisogni di una comunità cresciuta nel tempo, secondo direzioni diverse. Una comunità che oggi è chiamata a fare della "differenza", intesa come intersezione dinamica e propulsiva di tutte le numerose possibili differenze, la forza generatrice di un processo di cambiamento in grado di accogliere e di confrontarsi con le numerose e impegnative sfide che ci aspettano nell'imminente futuro.

1. Parole chiave

Le parole sono importanti, sono strumenti che uniscono o dividono, che segnano confini invalicabili o creano ponti tra realtà apparentemente distanti e reciprocamente impermeabili. Ogni progetto innovativo e di trasformazione necessita di un lessico di riferimento non affermativo ma dinamico, non categorico e assiomatico ma aperto alla costruzione di un sistema comune di senso.

Questa urgenza, che ha informato significativamente la ricerca artistica del Novecento e continua a essere determinante nelle pratiche e nelle sperimentazioni contemporanee, in una istituzione formativa terziaria di grande tradizione, quale è l'Accademia di Belle Arti di Napoli, che rivendica oggi legittimamente un ruolo di rilievo nell'ambito della EHEA - *European Higher Education Area* (lo spazio europeo dell'istruzione terziaria), non può essere sottovalutata, ma deve essere tradotta in un sistema organico di azioni e di relazioni, che valorizzino l'enorme capitale umano di sensibilità, di esperienze, di conoscenze, di capacità, che la nostra istituzione esprime.

Parole come *differenza, complessità, relazione, inclusione, esperienza, transdisciplinarietà* possono e devono diventare il punto di riferimento di un agire comune che metta al primo posto l'opportunità dell'incontro e la centralità della condivisione, come dovrebbe avvenire in ogni istituzione incardinata sulla relazione virtuosa tra didattica, ricerca e produzione.

Inclusione

siamo una delle più importanti istituzioni culturali del territorio in cui operiamo e abbiamo dunque un ruolo significativo nella costruzione del suo futuro. Mettere al centro le differenze, operando per il riconoscimento, la tutela e la valorizzazione delle differenze, significa scegliere di impegnarsi collettivamente per la riduzione di ogni genere di diseguaglianza (di genere, di abilità, economiche, sociali);

Partecipazione

è un elemento fondamentale del futuro modello di gestione dell'Accademia, non una formula astratta fondata su pratiche e rituali non più efficaci, ma un coinvolgimento capillare nei processi reali, basato sul decentramento e sulla responsabilità;

Collaborazione

bisogna costruire relazioni e opportunità di integrazione tra le diverse strutture in cui si articola la nostra istituzione, partendo dai progetti per consentire a tutti non solo di partecipare ai processi decisionali, ma anche di contribuire a realizzarli insieme per permettere una reale conoscenza reciproca;

Trasversalità

tra ricerca e didattica ma anche e tra modelli ed esperienze di ricerca differenti. Si tratta di una grandissima opportunità per l'Accademia di Belle Arti di Napoli, che interconnetta saperi, culture e discipline diverse, per costruire un ecosistema in grado di innovare il modo nel quale concepiamo la formazione e la pratica artistica, progettuale e scientifica;

Qualità

in tutti gli ambiti in cui l'Accademia di Belle Arti di Napoli agisce: dalla didattica, alla ricerca, dalla internazionalizzazione alla Terza Missione, dall'amministrazione alla governance;

Innovazione e semplificazione

una gestione più lineare dell'organizzazione non solo della didattica e della ricerca, ma di tutto il nostro lavoro, partendo dalla semplificazione delle procedure, operando in sintonia con le strutture e con il personale tecnico-amministrativo a tutti i livelli;

Valorizzazione dell'impegno e delle competenze

dobbiamo valorizzare le esperienze e le competenze, trasformandole da risorsa individuale a bene collettivo, per farne l'elemento fondante anche delle azioni più ordinarie su cui si fonda la qualità complessiva della nostra istituzione.

2. Azioni strategiche e risorse

È nel DNA delle nostre istituzioni – e particolarmente in quello dell'Accademia di Belle Arti di Napoli – la spinta a fondere costantemente le prospettive e le pratiche, assumendo programmaticamente la possibilità che da questo incontro, tra persone prima ancora che tra teorie e postulati, ciascuno esca costantemente modificato e che il prodotto che ne scaturisce, al di là di ruoli e funzioni formali, sia patrimonio comune.

La cultura laboratoriale presuppone questo preventivo riconoscimento, basato sulla definizione di uno spazio comune e paritetico, dove docenti e discenti si incontrano e generano nuove realtà e nuove visioni del mondo attraverso la relazione e il confronto.

Questo modello di condivisione va trasformato in una pratica diffusa, basata sul riconoscimento dell'altro come opportunità e non come limite.

Ciò significa immaginare un'istituzione dove tutti coloro che vivono questi luoghi possano sentirsi parte vitale di una visione e di una progettualità comune, fatta di valorizzazione delle differenze e di mutua collaborazione. Un obiettivo realizzabile solo attraverso la partecipazione di tutti: docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, personale a contratto nelle varie articolazioni e funzioni.

3. Le persone

per una nuova idea di collaborazione: gli studenti, i docenti, il personale tecnico-amministrativo.

È fondamentale mettere al centro della nostra attenzione le persone, ascoltandone i bisogni accogliendone le differenze. Si percepisce oggi una estesa e legittima richiesta di riconoscimento delle identità individuali, nell'infinita varietà e contaminazione che questo termine può assumere quando passiamo dalle definizioni alle vite reali. Nel contempo, si riconosce anche il bisogno di costruire una nuova idea di appartenenza non più rigida e dicotomica, ma fluida e legata a valori non più esclusivi ma partecipativi. Questo costituisce una sfida reale dopo un periodo di grande complessità e fosco, come è stato quello pandemico, e uno più recente segnato da incertezze, a volte balbettii, autoreferenzialità, come talora capita all'indomani di eventi profondamente destrutturanti che ci lasciano smarriti, ma storicamente determinano anche derive individualiste o affermative.

Tuttavia, ciò che a sapere ascoltare si coglie, nella nostra istituzione come altrove, è anche il bisogno di una rinnovata possibilità di presenza, di una possibile ripresa del cammino comune, un nuovo patto tra soggetti e tra generazioni.

Molto è cambiato in questi ultimi anni, abbiamo assistito a un ricambio generazionale che va molto oltre quello naturale del nostro corpo studentesco. Siamo cambiati noi, è cambiata la nostra comunità, oggi più articolata e differenziata rispetto al passato, ma anche più distribuita e dunque, per ovvi motivi, in parte più distante, o meno prossima.

È un dato da cui partire, anche in questo caso un'opportunità non solo un limite. Una comunità che tende a ramificarsi sul territorio, che intesse nuove relazioni in ambiti e campi diversi, che sperimenta nuovi metodi e nuovi linguaggi, o linguaggi già conosciuti in nuove forme.

Questo ridefinisce il senso dell'essere comunità della conoscenza, apre a una nuova idea di laboratorio diffuso, richiede nuove forme e nuovi strumenti e pratiche per mettere al centro le persone.

Le azioni strategiche

4. *La didattica*

una nuova agenda per la valorizzazione dei nostri percorsi didattici, degli spazi e delle strutture la didattica

La didattica è da sempre il cuore pulsante della nostra istituzione, il motivo stesso della sua esistenza e del nostro operare. L'offerta formativa dell'Accademia di Belle Arti di Napoli è cresciuta nel tempo, pur mantenendo un carattere peculiare e di originalità, che qui ha trovato una specifica connotazione attraverso la costante relazione tra saperi, pratiche e visioni storicamente presenti nelle nostre istituzioni e nuovi linguaggi e campi di applicazione delle sensibilità e delle pratiche artistiche ed estetiche. Questo è avvenuto grazie a un enorme lavoro sviluppato da moltissimi tra noi che hanno creduto in questa progettualità, impegnando le proprie vite e il proprio tempo spesso ben oltre quanto previsto dal proprio obbligo contrattuale.

Oggi i dati relativi agli iscritti (al momento l'ultima rilevazione MUR è del 2021) parlano di una istituzione seconda in Italia per numero di iscritti (3.995, contro i 4.292 di Brera) ma prima se si considera solo l'utenza italiana (3.705 contro 3.301, dal momento che l'Accademia di Napoli conta 290 studenti stranieri, contro i 991 di Milano, in prevalenza studenti cinesi).

A fronte di questo l'Accademia di Belle Arti di Napoli conta 288 docenti, di cui il 62,8% a contratto (109 unità di personale docente in organico contro un numero circa doppio a Milano). Nell'ultima tornata di nomine l'Accademia di Napoli ha visto un incremento di 29 docenti, che per fortuna ha stabilizzato molti tra noi che per lungo tempo hanno vissuto la difficile condizione del precariato. Ma nonostante questo sia stato un risultato positivo, la nostra istituzione ha ottenuto solo il 50% dei punti organico a cui avrebbe avuto diritto, mantenendo un rapporto allievi/docente quasi doppio rispetto alle altre grandi istituzioni e anche otto volte superiore a quello di alcune istituzioni di piccole dimensioni. Da questo punto di vista la capacità di far valere in ambito nazionale le legittime esigenze della nostra Accademia è stata certamente insufficiente.

Inoltre, nonostante l'evidente indice di crescita, in questi ultimi anni, seppur condizionati dalla crisi pandemica, l'investimento sulla didattica sviluppata dalle Scuole ha visto contrarsi progressivamente la disponibilità di risorse dedicate, con una riduzione di fondi che, nell'arco dell'ultimo triennio, sono diminuiti del 30% (circa 150.000 euro), rispetto alle risorse destinate dalla programmazione fino all'anno di inizio della pandemia.

Ciò è avvenuto nonostante l'importante afflusso di finanziamenti legati alla gestione della crisi e all'attuazione del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), che ha portato a significativi incrementi delle nostre disponibilità di bilancio.

Sarebbe stata un'occasione straordinaria di investimento in infrastrutture e dotazioni per i laboratori e di interventi a supporto della didattica, che per la quasi totalità delle nostre strutture non si è tuttavia tradotta in una reale opportunità di miglioramento delle condizioni materiali di lavoro.

Per contro, spesso abbiamo dovuto riscontrare una possibilità progettuale più limitata rispetto al recente passato, accompagnata peraltro da una maggiore farraginosità e lentezza dei processi di utilizzo delle risorse programmate, con una forte ricaduta sia sulla concreta e quotidiana azione formativa sia sui rapporti con la struttura amministrativa, rimasta ampiamente sottodimensionata e più volte nel corso di questi anni messa in difficoltà dall'assenza di una puntuale azione organizzativa a monte del processo di spesa e di una chiara definizione dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità.

Questa limitata efficacia dell'azione strategica ha prodotto, come è stato da molti sperimentato, ritardi negli approvvigionamenti di materiali, nell'acquisizione delle strumentazioni, nell'attivazione degli accordi di collaborazione.

Inoltre, cosa di maggior impatto, ritardi significativi e incertezze nei pagamenti dei compensi accessori, che, oltre a determinare un forte deterioramento delle relazioni sindacali, hanno prodotto senso di precarietà per tutto il personale dell'istituzione, generando tensioni e malessere nei rapporti con l'area amministrativa e, nondimeno, con il corpo studentesco, spesso condizionato dalla mancanza di strumenti e di materiali per sviluppare al meglio la propria esperienza formativa.

La didattica, dunque, quand'anche virtuosa nelle pratiche e nei contenuti, è risultata spesso condizionata da un sistema di gestione incompatibile con le necessità di una grande istituzione come l'Accademia di Belle Arti di Napoli.

È del tutto evidente che oggi qualunque progettualità debba partire da una efficace gestione del sistema delle relazioni interne, sul piano tecnico ma anche su quello umano, propedeutiche ad ogni buona pratica del fare didattico e di vita comune, assumendosi responsabilità chiare e inderogabili e operando in maniera collaborativa e armonica per il bene collettivo.

È indispensabile a tal fine potenziare e valorizzare le strutture didattiche (Dipartimenti e le Scuole) a cui il DPR 212/05 riserva compiti e attribuzioni precise, come esplicita l'art. 5 comma 2 del decreto:

I Dipartimenti coordinano l'attività didattica, di ricerca e di produzione e sono responsabili dell'offerta formativa complessiva delle Scuole in essi ricomprese. Le Scuole hanno la responsabilità didattica dei Corsi dei differenti livelli in esse attivati.

Non si tratta di un atto dal valore formale, ma di uno degli snodi chiave del percorso di autonomia delle istituzioni AFAM, con riflessi estremamente significativi sulla capacità delle istituzioni di attuare politiche legate alla didattica, alla ricerca, alla produzione e alla Terza Missione, ossia a compiti di primaria importanza per la vita delle persone che vivono e operano all'interno dell'istituzione.

Per ottenere questo fondamentale risultato bisogna riportare al centro l'attività delle strutture previste dalle norme vigenti, conferendo loro maggiore autonomia, potere decisionale e gestionale, in sintonia con un processo di riorganizzazione dell'azione amministrativa, condiviso armonicamente con gli organi e con le figure istituzionali preposte alla programmazione e alla gestione, rendendo chiari compiti, funzioni e obiettivi e condividendo strategie e modelli di funzionamento orientati alla

semplificazione, allo snellimento delle procedure, alla valorizzazione delle risorse umane, alla crescita delle competenze e delle capacità operative.

Un programma da realizzare attraverso investimenti reali su piani di aggiornamento del personale, accompagnati dallo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate per rendere efficiente ed efficace la gestione dei processi di gestione, il flusso e la condivisione delle informazioni, l'accessibilità e l'usabilità dei dati, la riservatezza e la privacy.

I Dipartimenti AFAM e le Scuole, che allo stato attuale non sono dotati di autonomia finanziaria e rappresentatività giuridica, non possono continuare ad essere confinati nell'angusto limite dell'astrazione o, tutt'al più, utilizzati a fini meramente organizzativi, 'centralizzando' i processi decisionali e limitando quella programmazione pluralista e capillare che solo le strutture preposte a interconnettere "didattica, ricerca e produzione", come indica la norma, possono garantire.

Condividere attraverso un sistema reale di deleghe e di decentramento dei processi decisionali per sostenere attraverso una rete di competenze reali lo sforzo di tutti coloro che operano fattivamente a qualunque livello all'interno della nostra Accademia.

Solo così la straordinaria qualità intrinseca delle nostre differenti realtà, dalle arti visive all'area del progetto, dalla scenografia all'area audiovisuale, dalle nuove tecnologie dell'arte al restauro e alla didattica, potrà dispiegarsi pienamente, restituendo valore all'impegno individuale e producendo maggiori opportunità di crescita per i nostri studenti.

5. **La ricerca**

un ecosistema per sviluppare e finanziare la ricerca; le prospettive per il Dottorato di ricerca

La riorganizzazione dei Dipartimenti e delle Scuole in ragione di una loro maggiore autonomia operativa è inoltre indispensabile per la valorizzazione e lo sviluppo della ricerca, finalità ineludibile delle istituzioni terziarie, ma ancora oggi di difficile definizione e praticabilità per le istituzioni AFAM.

In ambito europeo è oggi riconosciuta una triplice accezione di ricerca legata all'ambito artistico:

1. *Ricerca su pratiche e materiali artistici;*
2. *Pratica artistica come ricerca (cioè dove la produzione di arte è vista come una forma di indagine di ricerca);*
3. *Ricerca attraverso l'arte (ovvero un approccio estetico alla ricerca scientifica e agli oggetti della scienza).*

I tentativi di definizione sono molteplici *aesthetically-based research, a/r/tography, arts-inspired research, arts practice as research*: si tratta di concetti di grande interesse da approfondire sul piano teorico e metodologico, ma che vanno declinati in azioni pratiche per uscire dall'ambito delle semplici categorie analitiche e farne uno strumento operativo concreto.

Sul piano organizzativo e delle politiche istituzionali è necessario distinguere la didattica dalla ricerca, nonostante la loro evidente interconnessione, affinché la seconda diventi esplicitamente fattore innovativo e comparabile della prima. Per fare questo è necessario che le azioni di ricerca o di produzione possano essere strutturabili, gestibili, valutabili, misurabili, conservando un loro livello di riconoscibilità nell'insieme delle attività istituzionali.

Occorre, quindi, un programma straordinario di investimento sulle attività di ricerca da realizzarsi attraverso un pieno coinvolgimento delle strutture preposte a tali funzioni.

Un investimento di natura economica, individuando strumenti compositi che integrino l'impegno diretto dell'Accademia con la capacità di produrre progettualità in grado di partecipare efficacemente a bandi competitivi (questi ultimi oggi indispensabili per ottenere il pieno riconoscimento dell'istituzione sul piano della ricerca nazionale e internazionale). Ma si tratta anche di effettuare un investimento sul piano delle risorse umane che può arrivare dalla nuova norma in *itinere* sui Dottorati di ricerca e dalla futura introduzione dei profili di ricercatore all'interno delle nostre istituzioni. Si tratta di un percorso non semplice, che da anni si auspica, al quale bisogna arrivare con le idee chiare e una reale conoscenza delle norme e dei principi che sul piano internazionale regolano questi strumenti, guardando con attenzione, interesse e apertura mentale alle realtà della formazione artistica terziaria che altrove hanno già compiuto il percorso verso il pieno riconoscimento del proprio ruolo di strutture di ricerca.

Ciò comporta la possibilità di agire anche sul piano delle relazioni internazionali con maggiore vigore, valorizzando l'esperienza di quanti tra noi già attualmente operano individualmente in tale direzione e possono mettere la propria esperienza concreta e il proprio sistema di relazioni al servizio dell'istituzione.

6. Una nuova idea di governance

Qualunque finalità ambiziosa o virtuoso intendimento sono destinati a restare dichiarazioni di buoni propositi se non sono supportati da un'adeguata infrastrutturazione organizzativa, basata sulla conoscenza approfondita dei processi e dei modelli di gestione.

La qualità della vita comune in una istituzione complessa come l'Accademia di Belle Arti di Napoli è l'esito di un articolato insieme di fattori concomitanti, che agiscono nel contempo su scala locale e nazionale.

Alla legge di Riforma 508/99, hanno fatto seguito due importanti atti di regolamentazione della neonata autonomia AFAM:

- a) il DPR 132/2003, recante i criteri per la definizione dei nuovi statuti di autonomia, che attivano i nuovi organi necessari alla gestione delle istituzioni (Consiglio accademico, Consulta degli studenti, Nucleo di valutazione, Collegio dei revisori), da affiancare a quelli già preesistenti (Presidente, Direttore, Consiglio di amministrazione, Collegio dei professori);
- b) il DPR 212/2005 recante i criteri per la definizione dei Regolamenti didattici generali, orientati, verso un modello di gestione partecipativa, secondo un principio di decentramento delle funzioni e delle responsabilità, capace di coniugare libertà di programmazione e responsabilità dei processi, in un collegamento virtuoso tra valutazione e autovalutazione.

Decentrare la possibilità e la responsabilità della scelta, evitando di 'centralizzare' eccessivamente i processi decisionali, significa dare impulso a quella programmazione pluralista e capillare che solo le strutture preposte a interconnettere "didattica, ricerca e produzione", come indica la norma, possono garantire.

L'assenza (o la limitata applicazione) di questa infrastrutturazione delle istituzioni è un limite per la programmazione e la gestione della didattica, ma anche una delle principali cause del parziale sviluppo di una chiara e connotata azione nei campi della ricerca e della Terza Missione nel comparto AFAM e nella nostra istituzione, unitamente ovviamente alla mancanza di indicatori riconoscibili e validati sul piano nazionale e internazionale per la valutazione della ricerca artistica e della produzione, che tuttavia potrebbero nascere proprio dal lavoro critico e condiviso sviluppato all'interno di tali strutture.

È possibile oggi intervenire su questo *gap* normativo agendo su più piani: da un lato compensando l'assenza di autonomia economico-finanziaria delle strutture con un reale potenziamento delle funzioni di programmazione, affiancando a ciascuna area figure e competenze amministrative che, pur continuando ad agire in relazione all'amministrazione centrale, supportino in maniera specifica le attività delle singole realtà. Ciò produrrà uno snellimento dei processi, una crescita del personale amministrativo in termini di conoscenza e capacità di gestione delle procedure, una maggiore puntualità ed efficacia delle stesse.

Inoltre, anche in vista della rilevante azione di progettazione che l'attivazione delle funzioni della ricerca comporterà (dalla pianificazione delle risorse, alla progettazione, alla gestione dei processi di valutazione), sarà indispensabile chiarificare i compiti di coordinamento e di armonizzazione che a partire dal DPR 212/2005, a seguito dell'approvazione dei regolamenti didattici, sono attribuiti agli organi di programmazione e di gestione (consiglio accademico, consiglio di amministrazione, Direzione, Presidenza). Si tratta di funzioni più spostate verso il supporto e il bilanciamento, dal momento che la progettualità e il coordinamento materiale vengono per legge demandate alle strutture didattiche.

Parliamo di un obiettivo ambizioso, ma inderogabile per un'istituzione che sul territorio campano si colloca per dimensioni e per storia sullo stesso piano di atenei, in taluni casi di minor tradizione.

In sintesi, alla maggiore autonomia delle strutture previste dalla norme vigenti, deve pertanto corrispondere un processo di riorganizzazione dell'azione amministrativa, condiviso armonicamente con gli organi e con le figure istituzionali preposte alla programmazione e alla gestione, rendendo chiari compiti, funzioni e obiettivi e condividendo strategie e modelli di gestione orientate alla semplificazione, allo snellimento delle procedure, alla valorizzazione delle risorse umane, alla crescita delle competenze e delle capacità operative, attraverso l'investimento su piani di aggiornamento del personale e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate per rendere efficiente ed efficace la gestione dei processi di gestione, il flusso e la condivisione delle informazioni, l'accessibilità e l'usabilità dei dati, la riservatezza e la privacy.

7. *L'inclusione come priorità strategica*

Il tema dell'inclusione oggi più che mai è un tema cruciale, una cartina al tornasole della reale capacità dell'Accademia di Belle Arti di Napoli di svolgere pienamente la propria missione civica di istituzione formativa e culturale.

L'art. 3 della Costituzione assegna alla Repubblica il compito di rimuovere tutti gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano la libertà e l'uguaglianza dei cittadini e impediscono il pieno sviluppo della persona.

L'Accademia di Belle Arti di Napoli deve impegnarsi esplicitamente e prontamente nel definitivo avvio delle attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG) al fine di *“assicurare parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica, di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua”*.

Il CUG è chiamato a sviluppare un importante lavoro nella direzione dell'uguaglianza sostanziale di tutti i soggetti attivi nella comunità accademica, con una particolare attenzione al contrasto al mobbing e alla promozione del riconoscimento e della parità di genere.

Nella medesima direzione si muovono altre importanti iniziative sviluppate negli anni dalla nostra istituzione (come l'attivazione delle carriere alias) ma anche di ambito artistico e culturale, che devono essere potenziate e valorizzate in ogni loro forma attraverso azioni di sostegno e di supporto logistico e strumentale, ma anche di diffusione e condivisione di contenuti e di valori.

Le risorse fondamentali

8. *Le infrastrutture e i servizi*

“vivere” l’Accademia. Strutture e infrastrutture, servizi patrimonio, biblioteche

L’Accademia di Belle Arti di Napoli da molti anni vive una condizione contraddittoria. Da un lato una significativa crescita in termini di offerta formativa e di iscritti, dovuta sia all’estensione dei tradizionali settori formativi a seguito della citata Riforma 508/99 e dell’istituzione dei nuovi ordinamenti didattici delle sette nuove Scuole che nel tempo si sono affiancate alle scuole storiche, sia alla peculiare connotazione di istituzione unica per tipologia sul territorio campano, ma con un bacino di utenza potenzialmente esteso a tutto il centro-sud, soprattutto con riferimento ai corsi di secondo ciclo. Dall’altro una progressiva e conseguenziale limitata disponibilità di spazi adeguati per la didattica e per le attività di ricerca, oltre che per la tutela dell’importante patrimonio storico-artistico, librario e archivistico che l’istituzione detiene nella sua qualità di ente storico.

La questione dell’ampliamento degli spazi disponibili, anche in ragione delle diverse esigenze derivanti dalle varie e differenti tipologie di didattica connesse alle nuove offerte formative, impone uno sforzo epocale che richiederà armonia, capacità di programmazione, ottime relazioni istituzionali, competenze tecniche e gestionali. Una fase, dunque, estremamente impegnativa che vedrà coinvolta l’intera comunità, per affrontare sfide per le quali sarà necessario operare in piena sintonia con tutti gli attori coinvolti nel processo, dagli organi di gestione e di controllo a tutto il personale e, non di minore importanza, al corpo studentesco.

9. *La proiezione internazionale*

Una grande istituzione come l’Accademia di Belle Arti di Napoli, in una città che può essere legittimamente considerata uno dei più grandi laboratori sociali del mondo, non può che essere proiettata in una direzione internazionale. Molto è stato fatto in questa direzione, seppur con grande fatica da parte di chi si è fatto carico del processo, spesso a fronte di una limitata attenzione e partecipazione del contesto accademico. Gli scambi Erasmus, attraverso l’ampio sistema di convenzioni stipulate, sono divenuti, gradualmente una straordinaria opportunità di crescita per studenti e docenti (questi ultimi ancora troppo limitatamente coinvolti), ma anche di valorizzazione sul piano internazionale della nostra istituzione, oltre che per la qualità estetica e per il valore storico della nostra città e del nostro patrimonio, anche per la qualità e l’originalità della nostra didattica.

È fondamentale continuare ad investire in questa direzione individuando programmi e strategie di sostegno a quanto già realizzato.

Alcune delle azioni da intraprendere sono:

- **istituzione di un’area integrata dell’Internazionalizzazione** supportata da una *task force* dedicata, articolata per aree di competenza tra loro interagenti; individuazione di risorse e di canali di finanziamento da definire in un fondo per l’internazionalizzazione inserito nell’ambito della programmazione triennale. Inoltre, nei limiti delle disponibilità di bilancio, incentivi per docenti e personale TA che partecipino a programmi di scambio, contribuendo a inserire stabilmente l’Accademia in reti internazionali di didattica o di ricerca;
- **revisione e snellimento regolamentare** per meglio accogliere *visiting scholars* e *professors*, coinvolgendo i Dipartimenti nella pianificazione delle visite di artisti e studiosi *senior e junior*;

- **rafforzamento degli accordi quadro**, attraverso l'attivazione di diversi canali con criteri ridefiniti e snelli;
- **rafforzamento dei rapporti Erasmus** in tutte le aree didattiche dell'istituzione e degli Erasmus Plus, inclusi quelli con enti artistico-culturali, fondazioni e aziende;
- **potenziamento linguistico** della comunità studentesca e del personale dell'Accademia;
- **supporti per la didattica in lingua straniera**, pensata, organizzata ed erogata anche sulla base di progetti presentati dalle diverse Scuole. Tali iniziative possono riguardare sia Corsi ordinamentali, ma anche in prospettiva i Dottorati di ricerca, nell'ambito dei programmi Plus e di Double Degree con importanti Università straniere.
Ciò richiede un'adeguata organizzazione amministrativa anche in termini di professionalità TA dedicate e valorizzate;
- **promozione internazionale** (traduzione di tutti i contenuti in inglese, cura dell'immagine, *storytelling*, testimonianze ecc.) per rafforzare sul piano internazionale l'immagine dell'Accademia, attraverso un piano integrato di comunicazione;
- **politiche per l'accoglienza** procedure, strutture, accordi di collaborazione con enti per il diritto allo studio e istituti di cultura esteri, per trasformare l'appeal della città e della nostra istituzione in un'occasione reale di incontro e di collaborazione.

10. Il potenziamento delle relazioni con il territorio

Sembra scontato oggi ragionare sulla relazione inestricabile tra istituzioni di alta formazione e territorio (quella che oggi si è soliti definire Terza Missione), seppure nel paradosso, innescato dalla pandemia, della destrutturazione radicale e pervasiva del concetto stesso di territorio, i cui confini sono al centro di un processo di dilatazione e rarefazione, che ne rende ancora più ardua la definizione e la riconoscibilità.

Quindi, se la Terza Missione riguarda il rapporto tra istituzioni e territorio è indispensabile intendersi sulla possibile definizione di quest'ultimo.

Come ci ricordano John Goddard e Louise Kempton in uno studio sul concetto di Civic University, inteso estensivamente come istituzioni di formazione terziaria: “lo sviluppo della città riguarda le persone che ci vivono, le imprese che generano posti di lavoro e le istituzioni di governo urbano che collegano questi ambiti. L'università civica è quindi impegnata con la città a tutto tondo”.

Per tale motivo, le HEI (*Higher Education Institutions*), come l'Accademia di Belle Arti di Napoli, sono state e continuano ad essere (o almeno potrebbero) attori decisivi nel processo storico di costruzione sociale dei luoghi.

Un “luogo” visto come un “laboratorio vivente” che fornisce opportunità specifiche per sviluppare il lavoro e l'impatto dell'università, sostenendo il suo ruolo e la sua funzione come istituzione di riferimento nella vita sociale ed economica dell'area locale.

Lavorare con il territorio è una vocazione ormai definita della nostra istituzione e una opportunità straordinaria di crescita umana, formativa e professionale per la nostra intera comunità, che oggi svolge un ruolo chiave non soltanto rispetto al nostro contesto di riferimento ristretto, ma in rapporto a un territorio molto più ampio che supera di gran lunga la nostra città e la nostra regione.

Va dunque riannodato il rapporto di collaborazione strutturale e non estemporaneo con la rete di realtà territoriali che agiscono nel nostro territorio: musei, Centri di ricerca, Associazioni, Fondazioni, Università, Enti Locali, partecipando attivamente a progetti di rete non solo come destinatari passivi ma come soggetti proattivi e propositivi. Anche in questo caso le nostre strutture didattiche e le singole presenze che in essere vivono e agiscono possono essere attori fondamentali di questo

processo, dal momento che molti tra loro già operano con pieno riconoscimento culturale e professionale nell'ambito di istituzioni di alto prestigio, coordinando strutture, sviluppando attività di ricerca, partecipando a attività di produzione o coproduzione di progettualità complesse in ambiti differenti. Si tratta di risorse umane e competenze da valorizzare e coinvolgere nel processo di gestione dell'istituzione. Un patrimonio di esperienze e di saperi che può dare molto, aiutandoci a crescere insieme.

Particolare attenzione va data inoltre al sistema di relazioni con altri attori oggi coinvolti nel processo formativo: *in primis* le istituzioni scolastiche, attraverso un potenziamento e una valorizzazione delle attività di orientamento in ingresso, immaginando anche forme nuove di avvicinamento alla nostra offerta formativa da parte degli studenti delle scuole medie superiori in vista della scelta del proprio futuro; ma anche intervenendo significativamente sul sistema di orientamento *in itinere* e in uscita, potenziando e rendendo accessibile il repertorio delle convezioni per i tirocini curriculari e post-curriculari. Allo stato attuale, infatti, ancora troppi ritardi nelle risposte e l'assenza di una banca dati consultabile creano impedimenti nell'attivazione e nel monitoraggio delle attività tirocinio e di *placement*, così come manca una puntuale individuazione di opportunità di *stage* retribuiti o di borse di studio, seppure nella nostra regione, da diversi anni, siano stati attivati strumenti di supporto al *placement* e alle politiche di inserimento lavorativo delle giovani generazioni.

In questa prospettiva vanno inquadrati gli accordi di collaborazione per Master e Dottorati cosiddetti "industriali", dove si prevede il coinvolgimento attivo nei processi di definizione degli obiettivi formativi e di gestione della didattica di interlocutori come enti culturali, musei, fondazioni, imprese, enti di ricerca e di produzione.

Infatti, una buona didattica, anche se sostenuta da solide e sperimentate tradizioni o da una primigenia appartenenza territoriale, è condizione necessaria ma non più sufficiente per garantire l'agire civico dell'istituzione. Così come non basta l'enunciazione di buoni principi, quand'anche orientati a valori etici di elevato profilo. È necessario intervenire su aspetti sostanziali legati alla gestione dei processi organizzativi, alle infrastrutture materiali, alle risorse umane, ai sistemi di governance e di management.

11. L'attenzione alle nuove tecnologie

Ci troviamo di fronte a una radicale trasformazione del sistema dei saperi e delle competenze, nonché del mercato del lavoro, dove, per effetto delle accelerazioni impresse dall'espansione del digitale e dell'ICT, si assiste a una esponenziale crescita di interesse verso le "competenze estetiche", non più appannaggio dei soli artisti o del mondo dell'arte, ma sempre più innervate nel sistema produttivo contemporaneo in settori strategici, come la comunicazione, il design, la moda, l'*usability*, l'audiovisivo, e in espansione verso ambiti come il design urbano (inteso come pianificazione territoriale), il management delle imprese (non solo in ambito culturale), la rappresentazione e la gestione dei dati prodotti dalla ricerca scientifica.

I saperi "estetici" e creativi entrano oggi nei processi sociali ed economici e nelle imprese nella crescente consapevolezza di non potere essere prodotti finalisticamente rispetto alle necessità dei destinatari e delle imprese stesse, poiché ciò ridurrebbe il tasso di innovazione e di *problem solving* indispensabile per gestire la complessità.

Un designer o un video maker o un musicista, che non esperissero propedeuticamente al proprio inserimento nel sistema produttivo percorsi formativi in ambienti di libero apprendimento, difficilmente svilupperebbero il pensiero divergente necessario per immaginare l'inatteso, oggi vero valore aggiunto di ogni innovazione di prodotto e di processo.

Conclusioni, o nuovi inizi

La nostra è un'istituzione unica, per molti versi atipica, come lo è la nostra città, come lo sono le nostre storie e quelle dei nostri studenti che ogni giorno incontriamo.

Stare in Accademia da docente, da studente, da amministrativo, da coadiutore, da contrattista, ma anche da prestatore d'opera, non è mai un'esperienza come le altre, implica un'adesione emotiva, una scelta di campo, una proiezione etica dell'agire.

Si sceglie di stare in Accademia, di seguire un percorso di formazione in campo artistico, di ricerca sulla varietà di significati e di forme fenomeniche che questa complessa parola ha assunto e continua ad assumere, anche perché si sceglie di non accettare le verità assiomatiche, le affermazioni categoriche, i vicoli ciechi di una conoscenza presunta ancorata alle risposte più che alle domande. Si sceglie di confrontarsi ed essere parte della complessità.

È una scelta di libertà che comporta l'assunzione di responsabilità, prima fra tutte quella di considerare la realtà il mondo, le persone intorno a noi, finanche gli oggetti, come opportunità e non come limiti, come orizzonti e non come confini.

È questo che condividiamo ogni giorno con la nostra comunità studentesca che di anno in anno si rinnova e cambia, rendendo nei fatti improponibili le costruzioni preconfezionate di contenuti e di pratiche, imponendoci di riorientare costantemente in una direzione aperta e problematizzante il nostro sguardo comune.

I laboratori sono per definizione luoghi di libertà, anche quando richiedono una disciplina e una volontà impegnativa, come succede ogniqualevolta ci si confronta con il non ancora conosciuto, accettando di addentrarsi in esso con rispetto e con metodo, consapevoli che le nostre categorie consuete potrebbero non bastare, che abbiamo bisogno di punti di orientamento che solo insieme possiamo reciprocamente offrirci. Un rigore e una misura che appartengono da sempre alle arti e alle scienze, cioè a ogni reale e sincero percorso di ricerca della conoscenza.

Una libertà che non può essere solo nostra ma va condivisa, una libertà il cui effetto deve tradursi in una scelta di *mission* civica del nostro comparto e della nostra istituzione, consentendo al territorio di accedere partecipativamente e in maniera contaminante allo spazio circoscritto delle istituzioni, per arricchirne gli orientamenti, gli obiettivi, le metodologie, i processi.

In tal senso, è indispensabile un cambio di marcia, un ri-orientamento dello sguardo, un allargamento dell'orizzonte e del campo visivo. Ci vuole un grandangolo, oltre che un teleobiettivo, per cogliere e riconoscere la presenza di elementi che agiscono all'interno della scena, a pochi metri da noi, ma di cui continuiamo ad essere ignari.

Ciò avviene se si decide che debba avvenire, se si mette al centro il valore etico, ma anche artistico, culturale e scientifico di quel laboratorio vivente, che è nel contempo fonte e scopo di ogni azione formativa, di ogni ricerca e di ogni buona pratica.

Giuseppe Gaeta