



PROGRAMMAZIONE TRIENNALE UNIVERSITA' DI SIENA 2013-15

EXECUTIVE SUMMARY

1. INTRODUZIONE

L'Università di Siena (USiena) ha affrontato il percorso di avvicinamento alla redazione del proprio documento di Programmazione Triennale¹ attraverso la definizione da parte degli organi di governo di Linee generali di programmazione che ne definiscono la visione strategica con riferimento alle proprie peculiarità didattico/scientifiche e al contesto socio/economico di riferimento, nonché al particolare momento che il paese sta vivendo e alle implicazioni che le politiche recenti hanno avuto sul finanziamento e sul funzionamento delle Università statali.



1.1. La situazione di partenza e le condizioni di contesto

L'Università di Siena ha una storia plurisecolare di Ateneo di grande prestigio nazionale e internazionale, unito a una forte capacità attrattiva verso gli studenti. Tale attrattività, dovuta anche alle caratteristiche della città, unita alla scarsa popolosità del bacino di riferimento (Toscana meridionale), fa sì che USiena sia tra le prime università in Italia per numero di studenti che provengono da fuori regione (ca. 50%), con gli studenti della provincia che rappresentano soltanto il 25% degli iscritti. Tra le diverse aree disciplinari classicamente presenti presso l'Università di Siena, è presente anche l'area medica, collegata con un'importante Azienda Ospedaliero-Universitaria, che fa da riferimento all'intera area della Toscana meridionale.

L'Università di Siena sta uscendo da un periodo di notevole difficoltà finanziaria, esploso nel 2008 a seguito della scoperta di un imponente disavanzo di gestione corrente che si sommava a debiti pregressi di dimensioni consistenti. L'incessante opera di risanamento economico dell'ente, reso possibile dal sacrificio

¹ Normativa: Legge 31 marzo 2005, n. 43; D.M. 15 ottobre 2013, n. 827 (*Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015*); D.M. 14 febbraio 2014, n. 104 (*Indicatori e parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle Università 2013-2015*); D.D. 14 febbraio 2014, n. 444 (*Modalità di presentazione dei programmi delle Università*).

e dall'abnegazione di tutte le sue componenti e guidato da un approccio fondato sulla programmazione e il rigore, ha condotto USiena fuori della fase più acuta della propria crisi economica, pur in presenza di una contemporanea contrazione dei finanziamenti statali verso le università pubbliche (-15% negli ultimi 5 anni). Ciò nonostante, USiena ha mantenuto la propria attrattività verso gli studenti e l'efficacia delle proprie attività didattiche e di ricerca, come confermato dalle principali agenzie di valutazioni nazionali e internazionali².

Con l'uscita dal periodo più critico, e conscia del proprio ruolo di istituzione di alta formazione e di centro di aggregazione per lo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio di riferimento e dell'intero Paese, USiena intende sviluppare le attività secondo una visione strategica che coniughi le iniziative caratteristiche della propria *mission* con una visione strategica coerente con le proprie aree di eccellenza. La definizione della visione strategica deve, altresì, basarsi sull'esigenza di rispondere ai problemi che caratterizzano la società occidentale di questo inizio millennio, rendendo l'istituzione universitaria non mero centro di formazione e crescita culturale, ma attore protagonista sul terreno dello sviluppo socio-economico.

² CENSIS 2013, VQR, distribuzione risorse premiali FFO, agenzie di rating internazionali

2. LA MISSION

L'articolazione della programmazione triennale della nostra Università si basa sulla convinzione, ribadita anche nello Statuto, che la missione di qualsiasi Ateneo si debba distinguere in tre componenti: la ricerca, la formazione (didattica) e l'insieme delle iniziative a supporto dello sviluppo economico e sociale, rappresentate in primis dal trasferimento tecnologico e di competenze (c.d. 'Terza missione').

2.1. Ricerca

L'Università di Siena ritiene prioritario promuovere l'impatto e la circolazione internazionale della produzione scientifica (in maniera coerente, peraltro, con quanto richiesto dall'Anvur) nonché la valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento e delle iniziative volte alla promozione della salute dei cittadini. Particolare cura va assegnata, inoltre, ai ricercatori e ai gruppi di ricerca in grado di conseguire risultati di rilievo negli esercizi di valutazione, in termini assoluti rispetto al panorama internazionale e in termini comparativi rispetto alle singole comunità nazionali di riferimento.

2.2. Didattica

Con riferimento alle attività didattiche l'Ateneo ritiene indispensabile monitorare la sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa, ottimizzando l'impiego dei docenti nel rispetto dei requisiti ministeriali di cui al D.M. 30 gennaio 2013, n.47, e focalizzarsi sui corsi di studio maggiormente attrattivi, così da rispondere esaurientemente alla domanda di formazione che proviene dai diplomati. Tenendo fermi i suddetti vincoli, sono considerate fondamentali le attività tendenti a privilegiare le priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento a: la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e prevedendo il rilascio di titoli doppi o congiunti; l'attenzione ai temi dell'occupabilità, irrobustendo le attività di orientamento in entrata, itinere e uscita, e predisponendo attività formative trasversali dedicate alle competenze necessarie nel mondo del lavoro; l'organizzazione di iniziative formative trasversali in materia di sviluppo sostenibile; la promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei progetti di ricerca di maggior rilievo.

2.3. Supporto allo sviluppo economico e sociale

USiena ritiene indispensabile incrementare gli sforzi nella direzione della cosiddetta "terza missione", trasferimento tecnologico e di competenze, che ha immediate ricadute positive sull'occupabilità. Questo obiettivo dev'essere perseguito attraverso la valorizzazione economica della conoscenza, impegnandosi a trasformare la conoscenza prodotta in conoscenza utile ai fini produttivi. Le aree di azione saranno quelle legate alla gestione della proprietà intellettuale (brevetti), alla creazione di imprese, al potenziamento della ricerca conto terzi e dei rapporti università-industria, alla gestione delle strutture di intermediazione e di supporto su scala territoriale. Fondamentale, su questo terreno, è l'innovazione tecnologica e procedurale, nonché il superamento dei confini tra discipline affinché l'integrazione interdisciplinare e la contaminazione scientifico-culturale possano a loro volta generare innovazione. Analoga attenzione sarà dedicata alla cosiddetta Terza missione culturale e sociale, definita come la "Produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società". Tali beni possono avere contenuto culturale, sociale, educativo. Le azioni relative alla trasferimento tecnologico richiedono investimenti soprattutto sul capitale umano, investimenti da realizzare anche con l'istituzione di network su scala regionale.

3. LA VISIONE STRATEGICA

Una programmazione seria non può esimersi dalla focalizzazione su linee strategiche precise, da perseguire attraverso azioni mirate.

In termini di visione strategica, l'Università di Siena intende caratterizzarsi come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca e l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, e per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.

Sostenibilità, Occupabilità, Internazionalizzazione e Servizi agli studenti diventano quindi i quattro indirizzi strategici che caratterizzano la programmazione triennale di USiena, poiché in essi gli organi di governo hanno riconosciuto gli strumenti mediante i quali le attività istituzionali dell'Ateneo possono essere più efficacemente messi a frutto a beneficio della comunità di riferimento, a cominciare dai propri studenti, e dell'intero paese. Tali indirizzi strategici saranno perseguiti con decisione e con strumenti innovativi che guardano sia all'utilizzazione di strumenti tecnologicamente avanzati che all'implementazione di *good practices* basate sulla contaminazione tra approcci sperimentali e l'integrazione interdisciplinare.

Poiché solo la forte integrazione fra tali elementi consente di portare un contributo positivo alla crescita culturale e professionale degli studenti e allo sviluppo del sistema socio-economico del Paese, gli indirizzi strategici dell'Ateneo senese vengono articolati facendo riferimento proprio alle tre attività istituzionali precedentemente richiamate.



3.1 Sostenibilità

La sostenibilità attiene alla capacità di gestire in maniera integrata il perseguimento di obiettivi di natura ambientale (in termini di tutela e valorizzazione delle risorse naturali e del patrimonio ambientale), sociale (quali la valorizzazione del patrimonio culturale, umano e relazionale) e di competitività (contribuendo allo sviluppo socio-economico) del territorio, attraverso una efficace e efficiente utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane, ambientali e economico-finanziarie; a questo proposito, l'Ateneo senese si propone di assumere un ruolo di coordinamento di programmi e azioni orientate verso la sostenibilità, sia in ambito nazionale che internazionale.

Le azioni promosse dall'Università hanno come obiettivo lo sviluppo della conoscenza e della consapevolezza sociale ed ambientale integrata alla prospettiva economico-finanziaria, muovendosi sia su scala locale, grazie ai rapporti con il territorio (di per sé caratterizzato da significative emergenze paesaggistiche, ambientali e umane), che su scala internazionale, grazie alle convenzioni esistenti con molteplici università ed istituzioni straniere.

I progetti inerenti l'indirizzo strategico della sostenibilità sono stati sviluppati con maggior riferimento all'attività di ricerca realizzata nell'Ateneo senese coscienti degli effetti che i risultati di tali ricerche avranno sia nell'ambito della didattica che del supporto allo sviluppo economico e sociale.

Dal punto di vista della didattica, i programmi di ricerca avviati potranno contribuire, attraverso lo sfruttamento dei risultati ottenuti, alla definizione di specifiche attività didattiche all'interno di corsi di

studio già attivi nelle diverse aree disciplinari od arrivare a pensare di offrire ex novo percorsi di studi focalizzati sulla sostenibilità all'interno delle diverse aree scientifiche.

Allo stesso modo, i risultati dei progetti di ricerca potranno, soprattutto per quelli maggiormente applicabili in termini operativi, costituire la base attraverso la quale instaurare processi di trasferimento di conoscenze tra mondo accademico e mondo operativo aziendale.

La tradizione vantata da USiena nello studio dei temi della sostenibilità e nel sostegno allo sviluppo sostenibile si esplica con la partecipazione a importanti *network* nazionali e internazionali e alla costituzione, al proprio interno, di *network* di ricercatori, organizzati come luoghi di condivisione, integrazione e pianificazione di attività comuni, anche con riferimento alla possibilità di aumentare la massa critica per la partecipazione a progetti nazionali e soprattutto internazionali.

Tra i primi, particolare rilievo assume la partecipazione al *network* planetario **Sustainable Development Solutions Network**, sotto il diretto impulso dell'O.N.U. (UN-SDSN), con il coordinamento del Prof. Jeffrey Sachs (Earth Institute, Columbia University). UN-SDSN è una rete globale ed indipendente di università, centri di ricerca, e altre istituzioni ed organizzazioni della società civile concepita per trovare e diffondere soluzioni in grado di promuovere percorsi di sviluppo sostenibili. Nell'ambito di UN-SDSN, USiena si è vista attribuire il prestigioso ruolo di *regional center* per l'area del Mediterraneo (**Med-Solutions**), assumendo l'incarico di coordinare le attività del *network* che collega gli oltre venti paesi che si affacciano sul Mediterraneo. L'evento di lancio del *network* mediterraneo, avvenuto presso la Certosa di Pontignano nel luglio 2013, ha provveduto a incoraggiare il dibattito su alcune importanti tematiche (inquinamento, energia, business e vaccini) e a individuare un primo set di soluzioni per l'area mediterranea.

Parallelamente all'impegno con Med-Solutions, USiena promuove il tema della sostenibilità all'interno di altri *networks* internazionali, tra i quali spiccano la International Association of Universities, il Coimbra Group e l'IRUN. Infine, sono in fase di negoziazione, accordi di collaborazione bilaterale sul tema della sostenibilità con altre istituzioni universitarie e di ricerca di elevato spessore internazionale.

Con riferimento all'articolazione interna, USiena ha attivato due reti di Ateneo dedicate specificamente agli argomenti dello sviluppo sostenibile. La prima, denominata **Ne.S.So.** (Network Siena Sostenibilità), è una rete formata da singoli studiosi, centri, dipartimenti che affrontano nelle loro attività didattiche e di ricerca molteplici dimensioni della sostenibilità, da quella ambientale a quella economica e sociale. Si tratta di una rete a carattere multidisciplinare per lo studio e la promozione della sostenibilità dello sviluppo che funziona in modo collaborativo e non gerarchico e permette di attivare sinergie, all'interno e all'esterno dell'Ateneo. Il *network* Ne.S.So. è efficace anche per garantire un interlocutore unico di USiena nei confronti delle istituzioni e dei soggetti economici del territorio, anche su scala regionale, nonché nello sviluppo e realizzazione di progetti didattici e di ricerca. Infine, sul piano della didattica, Ne.S.So. garantisce la gestione di un corso trasversale sullo sviluppo sostenibile, aperto a tutti gli studenti di USiena (e anche ai cittadini di Siena, nel contesto del sostegno allo sviluppo del territorio). La seconda rete interna, denominata **USiena agrifood** (già UNISAT) è finalizzata a coordinare le attività dei ricercatori di USiena nello sviluppo di metodologie, tecniche e strumentazioni innovative da trasferire alle aziende agroalimentari localizzate sul territorio. Inoltre, in collaborazione con Enti e privati, il *network* vuole promuovere una visione più ampia del solo settore agroalimentare, aprendosi alle caratteristiche paesaggistiche del nostro territorio (musei, parchi ect) in modo costruire un progetto più generale di "marketing territoriale".

L'enfasi, e il sincero entusiasmo, sul tema della sostenibilità all'interno di USiena ha inoltre condotto alla nascita di due *network/associazioni* interne, rispettivamente tra il personale tecnico amministrativo e tra gli studenti. Il primo, denominato **Uni.D.E.A.** (Università, Diffusione Etica e Ambiente), il secondo denominato **GreeningUSiena**. I due gruppi hanno l'obiettivo di promuovere, capillarmente all'interno della comunità universitaria, ma guardando anche alla cittadinanza, *best practices* nell'ambito della gestione dei rifiuti e dell'utilizzo delle risorse idriche, nell'ottica della realizzazione di un vero e proprio Green Campus.

Infine, nella consapevolezza che il raggiungimento del proprio obiettivo strategico inerente la promozione delle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile passa attraverso la promozione della massima partecipazione possibile, l'Università di Siena ha invitato ciascun Dipartimento che compone la propria struttura organizzativa, e anche i *network* interni degli studenti e del personale tecnico-amministrativo, a presentare uno specifico progetto/iniziativa sull'argomento, considerato nei suoi profili ambientali, sociali o economici, così da cogliere o stimolare il dibattito interno a essi focalizzandolo sui temi della sostenibilità.

Tali progetti si affiancano a quelli caratteristici delle attività di ricerca di ciascun dipartimento, anche, ovviamente, su altre tematiche, e facenti parte della programmazione autonoma e indipendente di ciascuno di essi. In particolare, è stata segnalata l'opportunità di presentare progetti didattici, di divulgazione o di promozione, eventualmente basati su progetti di ricerca. Sono state ritenute preferibili iniziative in grado di supportare le attività di orientamento, la promozione in senso generale delle tematiche dello sviluppo sostenibile, lo stimolo a buone pratiche, stage, le relazioni con il territorio, le imprese e le istituzioni esterne nonché osservatori, forme di monitoraggio di fenomeni relativi al tema in oggetto, o soluzioni particolarmente rivolte agli studenti, magari facendo riferimento ai social network. Di seguito, la lista dei progetti proposti, per la cui descrizione si rimanda al documento completo di Programmazione Triennale.

PROGETTI SOSTENIBILITA'	
Strutture	TITOLO PROGETTO
DGIUS	La dimensione giuridica del concetto di sostenibilità
DSAG	Sustainability Management Lab
DEPS	Alimentazione e Sostenibilità: dal cibo Merce al cibo Bene
DISPI	Mobilità sostenibile
DFCLAM	Alle origini dei "diritti umani"
DSFUCI	Sostenibilità sociale: giovani e donne nei contesti di studio e di lavoro
DISPOC	Welfare transnazionale: possibili scenari e nuove competenze per gli operatori del settore
DSSBC	Scuola permanente dell'abitare
DMMS	L'università che promuove la salute
DBM	Sviluppo di Vaccini Sostenibili
DSMCN	NCDs (Non-communicable diseases): miglioramento della qualità di vita in funzione della nutrizione, delle malattie croniche degenerative ed oncologiche, dei fenomeni di invecchiamento fisiologico e patologico
DBCF	Acqua, sostenibilità ed integrazione (WATER-SI)
DIISM	Realtà aumentata per la sostenibilità
DSV	La biodiversità per uno sviluppo consapevole e sostenibile
DSFTA	Progetto sulla Sostenibilità 2014
Uni.D.E.A.	Non berti il futuro, per la tua sete scegli l'acqua del rubinetto
GreeningUSiena	Biblioteca/Database Online dello Sviluppo Sostenibile

3.2. Occupabilità

L'occupabilità si riferisce alla capacità delle persone di essere occupate o di saper cercare attivamente, di trovare e di mantenere un lavoro.

Come detto in premessa, è noto che uno dei grandi problemi - se non il più grande problema - che affligge la società occidentale è quello della disoccupazione, e in particolare della disoccupazione giovanile. È inoltre evidente che il problema non può essere aggredito limitandosi a cercare di potenziare le capacità, nei giovani, di *trovare* un lavoro, sulla base del mercato del lavoro esistente. Nel contesto della profonda crisi che stiamo vivendo, il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente, e tale cambiamento, con riferimento all'occupabilità, può essere governato, trasformandolo in opportunità positive, soltanto con un approccio innovativo.

Nel contesto del principio dell'innovazione sociale, USiena vuole impegnarsi a operare sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda di lavoro; in altri termini, l'Ateneo senese si propone di diventare, nel perimetro degli ambiti funzionali di sua competenza, un attore fondamentale nella ricerca del *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Il continuo incremento della competitività tra le aziende e l'attuale situazione di crisi economica sta rendendo sempre più difficile e lento il posizionamento lavorativo degli studenti una volta aver portato a

conclusione il loro percorso universitario. L'Università di Siena si è da sempre impegnata nel promuovere iniziative che siano facilitatrici dell'ingresso dei propri laureati nel mondo del lavoro attraverso la realizzazione di programmi e progetti tesi ad incrementare il livello di interazione tra università e mondo operativo. Questi progetti hanno riguardato sia la ricerca, sia la didattica che lo sviluppo del sistema socio economico locale in cui è inserita. Dal punto di vista della ricerca, l'Università di Siena si è da sempre impegnata nello sviluppo di attività da realizzare congiuntamente al mondo operativo onde produrre nuova conoscenza che sia utile a questo ultimo e, trasmettendola attraverso l'attività didattica ai propri studenti, capace di generare negli stessi competenze che li rendano maggiormente appetibili per il mondo aziendale. Allo stesso tempo, l'Università di Siena considera, in termini di occupabilità, altrettanto importante sviluppare nei propri studenti le competenze necessarie affinché questi possano in modo indipendente intraprendere un percorso imprenditoriale basato sullo sviluppo e la "marketizzazione" di idee innovative. Pur cosciente che lo spirito imprenditoriale di un soggetto è fortemente influenzato dalle caratteristiche personali dello stesso, l'Ateneo senese crede che, per poter sviluppare e sfruttare al meglio le attitudini personali di un soggetto, sia altrettanto importante se non necessario vivere in un ambiente che permetta a quelle attitudini di manifestarsi e di esprimersi al meglio. A tal fine, l'Università di Siena ha già avviato ma intende ancor di più potenziarle nel corso del triennio di riferimento di questo documento di programmazione attività che, contemporaneamente allo svolgimento del proprio percorso universitario, permettano da un lato agli studenti di riconoscere ed accrescere le proprie attitudini imprenditoriali e dall'altro di supportare gli operatori economici locali nella costruzione di un sistema che sia contemporaneamente solido, sostenibile, flessibile e aperto all'innovazione e alla creatività. In tal modo gli studenti dotati di uno spirito maggiormente imprenditoriale potranno individuare negli operatori economici locali dei potenziali validi partner per le proprie iniziative innovative.

Le attività promosse da USiena rispetto al tema dell'occupabilità possono essere raccolte all'interno di progetti o macroprogetti (secondo la classificazione adottata nel documento, e che viene illustrata meglio successivamente).

In particolare, molti dei progetti spiccatamente rivolti al tema dell'occupabilità sono inquadrati nel macroprogetto **Santa Chiara Lab**, che trae spunto dall'individuazione di un luogo, il Collegio Santa Chiara, presso cui concentrare attività innovative di informazione e formazione imprenditoriale (USiena Open), contaminazione interdisciplinare (USiena Industry Gateway) e sperimentazione (Lab dei Makers), accanto ai tradizionali servizi di Placement. In aggiunta alle tre suddette iniziative, nel contesto del Santa Chiara Lab saranno sviluppati una serie di laboratori tra i quali di rilievo per le finalità del presente documento di programmazione sono: *Entrepreneurial and Financial Lab*, *Science Lab* e *Smart Engineering Lab for a Better Life*. Il Santa Chiara Lab intende diventare luogo di aggregazione per gli studenti desiderosi di sperimentare, di acquisire una mentalità imprenditoriale, e di contaminarsi con colleghi, italiani e stranieri, aventi background scientifico-culturali diversi. Il Santa Chiara Lab, inoltre, aprirà le sue porte anche ai docenti e agli studenti delle Scuole Superiori, attraverso progetti di collaborazione congiunti che contribuiscano a gettare un ponte sempre più robusto tra scuola superiore e università, nell'ottica quindi di favorire l'orientamento, anche grazie alla possibilità di accogliere studenti delle scuole superiori per brevi periodi residenziali. La residenzialità può infine, essere uno strumento di attrazione anche per gli studenti meritevoli dell'Ateneo, nonché per studenti internazionali, rendendo quindi il Santa Chiara Lab un open space di integrazione interdisciplinare, di contaminazione scientifica e di innovazione tecnologica e sociale. Pertanto, il macroprogetto Santa Chiara Lab si caratterizza sia per essere un nuovo servizio a favore degli studenti ma anche per essere un'iniziativa tendente a garantire agli studenti un'occasione di potenziamento delle proprie *chances* di occupabilità.

Come detto, il Santa Chiara Lab ospiterà alcuni progetti specifici.

USiena Open è un progetto di formazione e orientamento integrato per sostenere gli studenti nel percorso verso il lavoro. In uno scenario fortemente incerto, in un mondo sempre più fluido e complesso, le richieste di figure professionali di elevata specializzazione mutano continuamente forma e geografia. Per questo l'obiettivo di USiena Open è lo sviluppo di creatività e adattabilità, con un occhio alla dimensione internazionale del lavoro. I saperi studiati devono ricomporsi in una rappresentazione professionale efficace, fondata sull'analisi della realtà circostante e non su una concezione astratta del lavoro e della professione.

Oggi e in futuro, vogliamo impegnarci per lo sviluppo professionale dei nostri studenti focalizzando i nostri sforzi ed in modo particolare:

- concentrandoci su tre ambiti didattici: strumenti di supporto alla costruzione della carriera, sviluppo della dimensione internazionale, educazione all'autoimprenditorialità, alla progettazione e alla cultura d'impresa
- proponendo una serie di laboratori fondati sul metodo tutoriale e su una didattica partecipativa, diretti a laureati, laureandi e studenti in corso;
- verificando continuamente le capacità e gli interessi professionali dei giovani, attraverso il consolidamento delle competenze che riguardano identità, motivazione, atteggiamenti.

Tra le iniziative specifiche, meritano di essere segnalate:

1. Seminari tematici e moduli sull'imprenditorialità;
2. Corso su spin-off e start-up per studenti selezionati nei suddetti corsi sulla base dei migliori progetti di impresa emersi;
3. Promuovere azioni per favorire il collocamento di dottorandi e la presenza di aziende nella formazione superiore;
4. Servizi di supporto per lo svolgimento di stage all'estero per nuovi imprenditori (Progetto Erasmus entrepreneur LO-Dipint 2014-2015);
5. Avvio di moduli di formazione all'imprenditorialità a livello di Scuole di dottorato UNISI (autonomi UNISI e con fondi Bandi Regione Toscana);
6. Creazione di un Contaminatio Lab UNISI (Bando MIUR e progetto Siena Capitale Cultura 2019);
7. Creazione di un network di professionisti-imprenditori a supporto del Contamination Lab UNISI (in consolidamento).

Il **Siena Makers' Lab** è uno spazio laboratoriale ed espositivo permanente aperto a tutti: studenti italiani e stranieri, visitatori, cittadinanza (contrade, associazioni), aspiranti imprenditori, imprenditori interessati all'innovazione, inventori. L'obiettivo è la creazione di uno spazio di innovazione aperto a tutti, in grado di dialogare con la cittadinanza e con una rete di imprese, istituzioni e associazioni che possano concretamente sostenere i progetti a diventare start-up e consolidare un proprio mercato. In questo progetto l'Università di Siena svolge un ruolo fondamentale: da una parte si propone come raccogliitore ed elaboratore dei dati raccolti dai cittadini per realizzare progetti di interesse della comunità, dall'altra come sostegno allo sviluppo di nuove imprese con una forte vocazione tecnologica a servizio di soluzioni per la società sostenibile.

L'approccio partecipativo all'individuazione di soluzioni innovative per la società sostenibile si incarna nella filosofia dei Makers. I Makers sono inventori, persone che si appassionano nel costruire oggetti in modo artigianale, utilizzando la propria creatività, la propria tecnica e le proprie abilità. Si tratta di un concetto di "artigianato digitale", in cui l'artigiano utilizza nuovi strumenti e tecnologie ormai alla portata di tutti per reinventare una professione che sta scomparendo. Quella dei maker è una filosofia: si costruisce per il piacere di farlo, per condividere con gli altri e per imparare dagli altri.

Se la produzione di beni e servizi è sempre stata appannaggio di grandi aziende, che poco hanno offerto ai loro clienti in termini di possibilità di personalizzazione e modifica dei loro prodotti, oggi si apre la possibilità di uno slittamento del processo produttivo verso il singolo individuo, che inventa, costruisce e diffonde prodotti e informazioni, consentendo ai suoi interlocutori il massimo della variabilità e trasformabilità del prodotto della sua attività.

Grazie a tecnologie ormai di facile accesso, versatili ed economiche come la piattaforma Arduino (un piccolo microprocessore open source, dal costo di 20 Euro, per prototipare con l'elettronica), le stampanti 3D (che, al costo di una stampante laser tradizionale, producono oggetti utilizzando vari materiali), ma anche ai semplici telefoni cellulari, chiunque è potenzialmente in grado di creare, costruire, personalizzare o modificare oggetti, e raccogliere una consistente mole di dati.

Si apre quindi un nuovo modo di pensare le tecnologie, e anche nuovi ruoli per chi le utilizza: dal cittadino collettore e distributore di dati, all'artigiano del digitale, all'inventore. Tutti ruoli che condividono la stessa filosofia: costruire, conoscere e condividere con l'obiettivo di una società sostenibile e partecipativa.

Il progetto USiena Industry Gateway prevede la realizzazione di un gateway informatico con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità dell'Università di Siena (conoscenze e competenze dei ricercatori, laboratori e

strumentazioni..) per generare idee e soluzioni a problemi territoriali e globali, espresse attraverso nuove tecnologie, strategie, prodotti e servizi .

USiena Industry Gateway è l'ambiente virtuale in cui si incontrano con l'Università gli attori chiave nell'industria: dalle multinazionali alle piccole imprese, gli ordini professionali e le agenzie governative, regionale, nazionale e oltre.

L'Università si presenta con i propri progetti di ricerca; accesso a laboratori, strumentazioni e strumenti SW applicativi; brevetti; attività formative professionalizzanti; esempi di collaborazioni già realizzate, di tirocini curricolari; percorsi di Dottorato in collaborazione con le aziende, di master.

Il mondo industriale può offrire contratti di ricerca, collaborazione su percorsi di Dottorato e di Master, su tesi di laurea e laurea magistrale, stage curricolari ed extracurricolari.

Il portale fornisce risorse fruibili a diverso livello a seconda della tipologia di accesso.

Il sistema sarà implementato con strumenti standard di pubblico dominio (database relazione mysql, php, HTML) in modo garantire portabilità, flessibilità e facilità di manutenzione. Il sistema deve essere user-friendly non solo nella parte di consultazione dei dati, ma anche nella gestione (inserimento, modifica) che dovrà essere eseguita da personale non necessariamente con competenze informatiche.

L'accesso alle informazioni potrà avvenire con diverse modalità: interfaccia web navigabile, ricerca basata su parole di chiave; navigazione basata su sistemi grafici innovativi quali *conceptual graph* e *tag cloud* costruiti secondo una strategia *tailor-made* per l'utente opportunamente registrato e identificato oppure secondo una strategia guidata e specifica per importanti attività di ricerca dell'Università quali: ICT per la Sanità e USiena-Agrifood.

Le interfacce *tailor-made* all'utente saranno il risultato di un lavoro congiunto fra personale universitario ed esterno con l'obiettivo di creare un ambiente che favorisca la collaborazione, catturi l'interesse scientifico, valorizzi le esperienze già sviluppate, trasformi i risultati della ricerca in una ricaduta a livello sociale ed economico.

Il progetto USiena Co-Learning prevede l'attivazione di esperienze formative per gli studenti presso realtà aziendali, diverse dallo svolgimento delle attività di stage individuale. Le iniziative che gli studenti (lauree, lauree magistrali e dottorati) possono assumere vanno da un rinnovato ricorso ai tradizionali percorsi di Stage aziendale, alle forme di stage di gruppo sui Project work, alle più strutturate ed innovative forme dell'Apprendistato.

Nel caso dei Project work, le Associazioni di categoria si impegnano a selezionare una prima serie di casi pilota che consentano a gruppi ristretti e selezionati di studenti la presenza in azienda allo scopo di affrontare e risolvere problemi gestionali ed operativi. La presenza in azienda è finalizzata a favorire logiche di "apprendimento" in team ed a sviluppare le capacità di *problem solving*. Chiaramente i luoghi di svolgimento del progetto possono essere le aziende coinvolte nel progetto, può essere la sede universitaria, possono essere le associazioni di categoria o una loro combinazione a seconda delle fasi di sviluppo di ciascun progetto di *problem solving*.

Nel caso degli Apprendistati di Alta formazione è necessario identificare un processo tra USiena e soggetti coinvolti (aziende, associazioni di categoria, etc.). Vantaggi per le aziende partecipanti sono: la possibilità di fornire incentivi economici che si aggiungono al già vantaggioso carico contributivo e la possibilità di selezionare un gruppo di studenti in base a criteri di interesse per le imprese; rilevante anche la possibilità di far acquisire e sviluppare in capo ai giovani assunti con contratto di apprendistato le competenze professionali necessarie in ragione delle specifiche esigenze dell'impresa. Il progetto aspira a rafforzare il legame con il territorio, le sue istituzioni e le sue imprese; definire una relazione stabile con le imprese in grado di incrementare il tasso di occupazione degli studenti al termine del percorso di formazione; utilizzare il progetto di apprendistato come elemento di promozione dei propri percorsi di formazione (Lauree, Lauree magistrali, Dottorati di Ricerca).

Una componente importante del Santa Chiara Lab saranno le attività di placement, la più rilevante delle quali è il **Career Day**, l'evento durante il quale studenti e laureati di tutti i corsi di studio possono incontrare direttamente le aziende agli stand, partecipare alle attività in aula, ai colloqui di orientamento e presentare personalmente il proprio CV.

Il tema dell'occupabilità rappresenta un indirizzo strategico anche con riferimento alle attività di ricerca dell'Ateneo. Oltre alle iniziative già citate, molte delle quali rappresentano attività didattiche innovative,

USiena è impegnata nell'implementazione di progetti di Dottorato in azienda, tema al quale è indirizzato un programma sottoscritto con la Regione Toscana per favorire l'ingresso dei dottorandi in azienda prima della conclusione del loro percorso di studio e ricerca.

3.3 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione attiene alla capacità di promuovere l'interscambio culturale con altri Paesi da parte di tutte le componenti della comunità accademica (docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo), in modo da trasferire nella comunità accademica e nel territorio saperi e esperienze maturate in contesti diversi, ma anche trasferire le proprie conoscenze al di fuori del contesto locale e nazionale; in tal senso, l'Ateneo senese intende svolgere un ruolo di "traslatore" culturale da e verso il proprio ambiente socio economico di riferimento.

La comunità universitaria senese è caratterizzata da una forte spinta verso l'internazionalizzazione, cosciente del fatto che attraverso il confronto con altre realtà e culture possa essere in grado di sviluppare nuove "sensazioni" e "curiosità". Caratteri questi ultimi essenziali all'avvio di processi di produzione di nuova conoscenza utile a migliorare qualitativamente e quantitativamente sia l'attività di ricerca sia quella didattica ma anche a sostenere in modo maggiormente efficace ed efficiente lo sviluppo della realtà socio-economica all'interno della quale l'Università di Siena insiste. L'Ateneo senese ha da sempre investito sull'internazionalizzazione e infatti la lunga tradizione di cooperazione con atenei di tutto il mondo ha dato vita a una cospicua rete di accordi, che sviluppa al massimo la mobilità internazionale di docenti e studenti. Infatti, in un ambiente sempre più competitivo quale quello dell'HE, l'Università di Siena è perfettamente consapevole della necessità di sviluppare sempre più numerosi rapporti con altri soggetti a livello internazionale e dell'importanza che a tal fine rivestono i network stabili all'interno dei quali costruire relazioni durature. Per tali motivazioni, l'Università degli Studi di Siena aderisce a diversi network internazionali di notevole rilevanza il cui scopo è quello di promuovere ed implementare l'attività di cooperazione internazionale, sviluppare progetti congiunti nell'ambito della formazione e scambi di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo. Tra i più rilevanti vi sono:

network	obiettivi
IAU (International Association of Universities)	Adotta posizioni e sviluppa <i>policy statements</i> su questioni di importanza globale per l'istruzione superiore; recentemente, ha adottato il tema dello sviluppo sostenibile quale sua priorità politica a livello internazionale
Coimbra Group	Promuove la creazione di legami accademici e culturali, con l'obiettivo di aumentare l'internazionalizzazione e di influenzare la politica europea in materia di educazione.
EUA (European University Association)	Riferimento e strumento di supporto per lo sviluppo di cooperazioni e per l'aggiornamento costante sia sui temi della Higher Education che su quelli della ricerca.
IRUN (International Research University Network)	Rafforzamento dei legami tra alcune Università europee note per la qualità delle loro attività internazionali nel campo della ricerca e della didattica.
TUNE (Tuscany University Network)	Rafforzamento della collaborazione nella promozione e nello sviluppo delle relazioni internazionali tra università toscane; punto di riferimento per le politiche di mobilità transnazionale e di cooperazione a sostegno di qualificati programmi di formazione universitaria e di ricerca, coerentemente con le priorità dell'amministrazione regionale

Coerentemente con l'impegno nell'area della salute umana e, più in generale, in quella delle *Life Sciences*, USiena e Regione Toscana sono impegnate nell'implementazione di uno strumento di sostegno e sviluppo di progettualità di ricerca europee. Il **DIPINT** (Dipartimento Integrato Interistituzionale) è un centro tecnico-amministrativo destinato a supportare le attività di didattica e di ricerca svolte dalle strutture e dai dipartimenti dell'Ateneo di Siena e dai Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) dell'Azienda Ospedaliera Sanitaria Senese. L'Ateneo ha in programma di sviluppare ulteriormente questa attività di supporto alla

progettualità in rapporto al programma H2020 mediante lo sviluppo di sinergie operative tra gli Uffici della Divisione Ricerca di USiena e gli Uffici del DIPINT. Al fine di facilitare lo sviluppo di tale sinergia, l'Ateneo partecipa ad un programma sponsorizzato dalla Regione Toscana sull'alta formazione per supporto a ricerca e innovazione nelle università che prevede la selezione di neo laureati o dottorati per partecipare a degli stage formativi al fine di formare personale da destinare al supporto della elaborazione delle proposte di progetti europei.

Nell'area della didattica, L'impegno sul tema dell'internazionalizzazione si manifesterà con lo sforzo di aumentare il numero di percorsi formativi tenuti integralmente o parzialmente in lingua inglese.

	2013/14	Aggiunti nel 2014/15	Double/joint degree	
Interamente in inglese	LM in Finance (LM)		X	
	LM in Medical Biotechnologies (LM)			
	LM in Computer and Automation Engineering			
	LM in Electronics and Communications Engineering			
		LM in Language and Mind: linguistic and cognitive studies		
Con curriculum in inglese	LM Economics (cur. Economics)		X	
	LM Management and Governance (cur. in Accounting and Management)		X	
		L in Biotechnologie (cur Biotechnologies)	X	

Infine, nell'area del supporto allo sviluppo economico e sociale, le iniziative sul tema dell'internazionalizzazione saranno caratterizzate dall'impegno verso l'attrazione di un crescente numero di studenti stranieri, e dal programma *Erasmus for Young Entrepreneurs*. Nel primo caso, l'attenzione verso l'attrazione di studenti stranieri, di per sé comunque rafforzata dall'aumento del numero di corsi e curricula in inglese, sarà ulteriormente consolidata attraverso l'**International Place** (creato unendo le competenze di URP, Divisione Relazioni internazionali e Divisione corsi di I e II livello). Il Gruppo di lavoro ha il compito di coordinare le attività e i servizi volti all'attrazione degli studenti stranieri, includendo varie iniziative tra le quali: un servizio anticipato di verifica dei requisiti per l'iscrizione alle lauree magistrali, la traduzione in diverse lingue di parti rilevanti del portale di Ateneo e di altro materiale informativo; il rafforzamento della presenza nei ranking internazionali; il monitoraggio delle rappresentanze e delle organizzazioni degli italiani all'estero, per reclutare studenti figli di emigrati di prima o seconda generazione; la creazione di un'associazione degli Alumni stranieri di USiena; il rafforzamento della collaborazione con i gruppi studenteschi, in particolare con GES/ESN (Gruppo Erasmus di Siena) per la piena integrazione degli studenti stranieri nella comunità studentesca.

Il programma **Erasmus for Young Entrepreneurs**, invece, soddisfa è un progetto pilota finanziato dalla Commissione Europea che mira ad aiutare i nuovi imprenditori ad acquisire le competenze necessarie per la gestione e la crescita di una impresa di piccole o medie dimensioni, lavorando con un imprenditore esperto in un altro paese dell'UE per 1-6 mesi. Contribuisce a migliorare il proprio know-how e favorisce i trasferimenti transnazionali di conoscenze e di esperienze tra gli imprenditori. Erasmus per giovani imprenditori è sotto la Small Business Act per l'Europa, che considera questo progetto pilota un contributo fondamentale "per creare un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare".

3.4. Servizi agli studenti

Con un bacino di studenti fortemente caratterizzato dai fuori sede, e con una posizione geografica che non facilita il rapido raggiungimento della sede, USiena non può non puntare sui servizi agli studenti (oltretutto

sulla qualità della propria didattica) per mantenere o incrementare i propri iscritti, problema che rischia di acuirsi nell'attuale momento di crisi economica.

A tal fine, USiena ha lanciato il macroprogetto **USiena Welcome**, che ha l'obiettivo di mettere a sistema, sia dal punto di vista organizzativo che da quello della presentazione agli studenti, tutti i servizi, le opportunità e le agevolazioni che USiena, assieme agli attori politici, economici e culturali del territorio, può mettere a disposizione dei propri studenti per migliorarne la qualità della vita in città. USiena Welcome è pensato come lo strumento per sviluppare compiutamente il concetto strategico di **cittadinanza studentesca**, e il portale di ateneo diventa il luogo dove le diverse iniziative vengono presentate in maniera organica e dettagliata agli utenti finali, ossia agli studenti. Allo stesso tempo, USiena Welcome diviene strumento di orientamento in ingresso e di attrattività per l'Ateneo, lavorando pertanto sul doppio binario dell'orientamento/marketing in ingresso e dell'orientamento in itinere.

USiena Welcome si compone di una moltitudine di iniziative, che abbracciano la svariata diversità delle necessità degli studenti, e che abbiamo deciso di raggruppare in 4 aree principali:

- Abitare (*housing* e trasporti);
- Benessere e diritti (sostegno economico e salute);
- Vita studentesca (associazioni, agevolazioni commerciali, turismo);
- Arte Cultura e Sport.

A fronte di tali aree di interesse l'Ateneo si propone l'obiettivo di sviluppare una serie di accordi e convenzioni che possano permettere agli studenti di rendere il tempo speso nella città di Siena maggiormente fruttifero e di qualità sia dal punto di vista universitario che di tempo libero.

Accanto alle iniziative di USiena Welcome, l'Ateneo svilupperà altre progettualità che soddisfano l'esigenza di implementare in maniera innovativa maggior e migliori servizi ai nostri studenti. Questi includono: la digitalizzazione e dematerializzazione del rapporto tra studente e segreteria (App per la gestione della carriera, fascicolo elettronico, pagamento tasse online; deposito tesi online); il potenziamento delle conoscenze/competenze trasversali nei dottorandi (anche in sinergia con le attività di USiena Open); l'integrazione del sistema bibliotecario delle università toscane (Progetto **SBART**); formule di teledidattica, con modalità *blended*, che prevedano anche la disponibilità continua (su piattaforma digitale) di vario materiale didattico (progetto **USiena Integra**); il sostegno all'emergenza di una coscienza europea, grazie alla presenza dello **Europe Direct** presso USiena; il **Laboratorio VAI** (verso l'autonomia e l'indipendenza) per la costruzione attiva dell'apprendimento nei soggetti con disabilità; i servizi istituzionali di **orientamento e tutorato**, rafforzando da un lato il rapporto con le scuole superiori, e dall'altro il sostegno al tutoraggio *peer-to-peer*.

Stante la strategicità questione relativa all'orientamento in ingresso, molteplici iniziative sono ad esso dedicate, tra le quali: videoclip descrittive dei singoli CdS o dei singoli dipartimenti; la App **Usiena Orienta**; iniziative di formazione dei docenti e amministrativi in carico delle azioni di orientamento.

3.5. Programmazione del personale

Con riferimento al personale, USiena si trova attualmente nella seguente situazione (al 31.03.2014):

Professori di I fascia: 209

Professori di II fascia: 223

Ricercatori di ruolo: 352

Ricercatori a tempo determinato³: 13

Unità di personale tecnico e amministrativo: 1025 (di cui 35 in comando presso altri enti pubblici)

Come noto, i recenti miglioramenti nella situazione economica di gestione corrente conseguiti dall'Ateneo hanno permesso di tornare al di sotto dei parametri ministeriali che consentono di bandire nuovi ruoli.

Nel periodo di riferimento del piano 2013-2015, l'Università di Siena può contare sulla disponibilità di **11.19** Punti Organico (PO), ovvero di potenzialità che per essere sfruttate necessitano di attingere al Fondo di Funzionamento Ordinario. USiena può inoltre contare sulla disponibilità di **15.50** PO a valere sul Piano Straordinario per la chiamata di professori di II fascia.

³ Esclusivamente su fondi esterni

A questo punto, poiché le eventuali assunzioni nell'ambito dei Punti Organico attribuiti con DM devono trovare copertura nel bilancio dell'Ateneo, si rivelano particolarmente rilevanti le incertezze della finanza pubblica nazionale e la necessità di far fronte all'indebitamento pregresso. Per le ragioni legate all'ineludibile tema della sostenibilità della spesa, questa Amministrazione è pertanto costretta a calibrare la programmazione del personale in relazione al rafforzamento del quadro finanziario prospettico di Ateneo, funzione, a sua volta, dei seguenti elementi:

1. deliberazione della Giunta Regione Toscana in merito al conferimento delle risorse inerenti al Dipint (Dipartimento Interistituzionale Università di Siena/Azienda Ospedaliera Universitaria Senese);
2. determinazione del risultato contabile della gestione 2013;
3. programmazione dei pagamenti delle quote adeguamenti stipendiali stabiliti con DPCM del 2010 dovuti al personale docente;
4. rimodulazione dei mutui stipulati con la Banca MPS.

Indubbiamente la chiamata di un certo numero di Professori Associati, nel rispetto dei vincoli di legge e decreti, avrebbe i seguenti vantaggi:

1. maggior numero di ore di didattica frontale disponibili (120 ore per docente),
2. costo stabile, in alcuni casi per numerosi anni (data la eliminazione della ricostruzione di carriera),
3. consolidamento dei settori scientifico disciplinari in vista dei futuri pensionamenti,
4. miglioramento del rapporto all'interno della composizione dell'organico dei professori tra ordinari e associati (art. 4 comma 2 D.Lgs. 49/2012),
5. per alcune discipline mediche possibilità di coprire la funzione di coordinatore delle Scuole di Specializzazioni, cui altrimenti si dovrebbe rinunciare.

Inoltre, considerata la necessità di compensare l'esiguo ingresso di giovani per ben cinque anni (2008-2013), è fondamentale riequilibrare la composizione del corpo accademico con contratti da ricercatori a tempo determinato sia lettera a)-junior sia lettera b)-senior dell'art.24 della Legge 240/2010. Il reclutamento di ricercatori a tempo determinato è indispensabile per dare opportunità ai migliori giovani formati con i dottorati e gli assegni di ricerca.

La programmazione delle assunzioni di professori e ricercatori terrà conto degli obiettivi strategici, con riferimento anche all'internalizzazione, cercando di mantenere elevata la potenzialità didattica e di approfittare dei risultati delle valutazioni messe a regime dall'ANVUR per migliorare le aree carenti e per premiare le aree che hanno conseguito ottimi risultati.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, che, come i docenti, negli ultimi cinque anni, è stato soggetto a riduzioni dell'organico in effettivo servizio per mobilità volontaria e comandi, il primo problema strategico è individuato nell'urgenza di ricostruire un piccolo gruppo di dirigenti e una rete di quadri (Elevate Professionalità e Funzionari), che possano supportare i grandi cambiamenti in corso, il raggiungimento degli obiettivi del Piano Triennale e una distribuzione meno frammentata delle responsabilità.

Per ottemperare all'obbligo di assunzione di disabili e categorie protette art. 1 e art. 18 comma 2 Legge 12.3.1999 n.68, questa Amministrazione, in data 7 ottobre 2013, ha stipulato con l'Amministrazione Provinciale di Siena la convenzione di cui all'art. 11 della Legge 68/1999 per l'inserimento lavorativo mirato di quattordici unità di personale con disabilità. La convenzione prevede che le assunzioni saranno scaglionate nel tempo, fino al 2015. Tali assunzioni non erodono i Punti Organico a disposizione per la programmazione del personale.

3.6. Gestione amministrativa dell'Ente

Considerato che l'Ateneo intende focalizzarsi sul miglioramento della didattica e dei servizi agli studenti e sull'internazionalizzazione delle proprie attività istituzionali, e che contestualmente deve recuperare risorse attraverso risparmi che non incidano sulla qualità della didattica e della ricerca per concedersi investimenti in nuove tecnologie, nel supporto alla ricerca, nel miglioramento dei laboratori, delle aule e della sale studio, i programmi dell'Amministrazione sono in parte frutto di una *spending review* mirata.

Inoltre, nel triennio considerato si intende completare l'implementazione delle complesse innovazioni gestionali introdotte dalla Legge 240/2010, con particolare riferimento al budget unico di ateneo e alla contabilità analitica che sono propedeutici a una maggiore trasparenza della spesa e alla possibilità di

implementare il controllo di gestione. Sono state poi completamente rimodulate le presenze nei poli universitari esterni, con una completa eliminazione delle attività didattiche frontali.

Di seguito sono illustrati alcuni dei progetti in corso o in fase di avviamento.

Budget unico di Ateneo

Messa a regime del budget unico di ateneo e della contabilità analitica, con applicazione del Dlgs 27 gennaio 2012, n. 18. Nel 2014 (con riferimento all'anno 2013) sarà realizzato il primo bilancio consuntivo in contabilità economico patrimoniale unico e si avranno i primi report dalla contabilità analitica 2013. Nel 2015 terminerà la fase della sperimentazione sul bilancio

Per poter applicare la contabilità economico patrimoniale dal 1 gennaio 2013, tenendo conto della riorganizzazione dipartimentale, come premesse nel 2012 vi sono state le seguenti tappe:

1. chiusura dei 43 dipartimenti precedenti al 30 settembre 2012;
2. confluenza nei 15 nuovi dipartimenti istituiti in attuazione della legge 240/2010;
3. accentramento in un unico bilancio finanziario dei nuovi dipartimenti;
4. trasformazione della contabilità finanziaria dal 1 ottobre 2012 al 31 dicembre 2012 in contabilità economico patrimoniale, in modo da rendere omogenei i dati di partenza dal 1 gennaio 2013;
5. definizione dello stato patrimoniale dell'ateneo e calcolo degli ammortamenti.

Va evidenziato che l'Università di Siena risulta uno dei primi Atenei in Italia ad aver attuato il passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico-patrimoniale, ricevendo per tale motivo apprezzamenti e riconoscimenti a livello ministeriale e istituzionale.

Piano dei sistemi

Nel 2012, previa analisi della situazione dei sistemi informatici e informativi, è stato adottato dal CdA un piano volto a superare la frammentazione e la mancata integrabilità precedente. Sono stati abbandonati vecchi applicativi privi di possibilità di manutenzione e implementazione e si è realizzato un assessment sulle apparecchiature informatiche per rilevare eventuali margini di risparmio. Negli anni a venire proseguirà l'integrazione dei sistemi, per poi concludere, nel 2015, con la definitiva dismissione degli applicativi *in house*.

Piano Comunicazione e Trasparenza

Nell'ambito della comunicazione, dopo l'adozione del nuovo portale di Ateneo, saranno predisposti i portali dei dipartimenti, dei corsi di laurea, dei dottorati e delle scuole di specializzazione, accanto alle pagine web dei docenti. Nel 2015 si provvederà alla creazione di spazi virtuali di collaborazione per gestione dei progetti di ricerca, di rapporti tra studenti e docenti, di rapporti tra uffici centrali e periferici.

Piano Spazi

In relazione alla riduzione del personale, alla necessità di conseguire risparmi significativi e all'impossibilità di vendere immobili di proprietà per ragioni di mercato, nel 2013 è stata scelta una politica di rifunzionalizzazione e messa a norma degli edifici di proprietà con graduale abbandono degli edifici in locazione e comodato d'uso.

Razionalizzazione degli strumenti di lavoro (telefoni, fotocopiatrici, scanner, fax, stampanti)

Da un accurato lavoro di assessment, è emersa la necessità di revisionare il parco strumenti, riducendo i medesimi in funzione di risparmi energetici, di manutenzione e di smaltimento rifiuti; in funzione di migliore programmazione degli acquisti per conseguire prezzi minori e acquisire un numero inferiore di macchine di nuova generazione, multifunzionali; in funzione di un maggiore controllo dei consumi. Tale lavoro, partito dagli uffici dell'amministrazione centrale, sarà poi esteso ai dipartimenti.

Internalizzazione di servizi precedentemente esternalizzati ed esternalizzazione di altri servizi gestiti internamente

In tale ambito internalizzati i servizi di portierato degli edifici, mentre saranno esternalizzati i servizi di foresteria (inclusi la gestione della Certosa di Pontignano)

Le azioni programmate per il miglioramento della gestione e per ridurre i costi non influenti sulla qualità dei servizi, permetteranno di concentrare su questi ultimi, e in particolare sulla facilitazione del rapporto studenti – ateneo e studenti – città, la quota più alta possibile di risorse in termini di personale, di tecnologie interattive e di integrazione della formazione con le competenze utili al collocamento sul mercato del lavoro, come meglio specificato nei capitoli precedenti.

4. INTEGRAZIONE TRA *MISSION* E VISIONE STRATEGICA

Come descritto nel capitolo precedente, la Programmazione Triennale dell'Università di Siena deriva dalla definizione di una lucida visione strategica, i cui obiettivi saranno perseguiti attraverso una serie di azioni condotte nel contesto delle tre principali missioni istituzionali di una università: ricerca, didattica e supporto allo sviluppo economico e sociale. Pertanto, la programmazione Triennale può efficacemente essere riassunta con la seguente matrice che incrocia le linee strategiche con le attività istituzionali.

		Indirizzi strategici			
		Sostenibilità	Occupabilità	Internazionalizzazione	Servizi agli studenti
Attività istituzionale	Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento <i>networks</i> Realizzazione progetti dipartimenti 	<ul style="list-style-type: none"> Fornire agli studenti di dottorato competenze linguistiche e informatiche 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidare presenza USiena nei <i>networks</i> int.li Aumentare numero progetti in collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo delle conoscenze dei dottorandi Unificazione sistema bibliotecario toscano
	Didattica	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione conoscenze sulla sostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere il <i>co-teaching</i> accademia/impresa 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare numero percorsi formativi di I, II e III livello in inglese Aumentare attrazione studenti stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidare cooperazione con attori del territorio per miglioramento servizi agli studenti Rafforzamento iniziative di integrazione tra didattica tradizionale e teledidattica Rafforzare mobilità
	Supporto sviluppo economico e sociale	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della struttura organizzativa di sostegno alle iniziative sulla sostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitare ingresso studenti nel mondo del lavoro Favorire imprenditorialità di matrice accademica Rafforzare internazionalizzazione attraverso <i>placement</i> all'estero e <i>summer school</i> Rafforzare coordinamento tra uffici di Ateneo (LO, URI, <i>Placement</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Incoraggiare cooperazione e mobilità fra gli imprenditori 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento orientamento in ingresso

5. LE AZIONI

In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa precedentemente riportata, le azioni che l'Università di Siena intende attivare per soddisfare gli obiettivi di sistema definiti dall'art. 2 del D.M. 827/13 coerentemente con le linee strategiche della propria Programmazione triennale si concentreranno su sette linee di intervento, a loro volta corrispondente a tre delle sei azioni previste dal suddetto D.M.

Tuttavia, tali **azioni**, talvolta di natura puntiforme e spesso di dimensioni/impatto (sia organizzativo che economico) molto diverse tra loro, rappresentano **progetti** che sono più organicamente aggregati all'interno di **macroprogetti** di più ampio respiro, che, a loro volta, fanno parte di **programmi** i quali rispondono alla visione strategica dell'Ateneo.

La tabella che segue, riconcilia la schematicità degli obiettivi/azioni/linee di intervento definiti dal D.M. 827/13 per la distribuzione del finanziamento relativo con l'ampiezza e organicità della progettualità di Ateneo in un'ottica complessiva.

LINEA DI AZIONE	PROGRAMMA	Linee di intervento (D.M. 827/13)	MACROPROGETTO	PROGETTO
1	Servizi per lo studente	1.I.a). azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	USiena Welcome	Abitare - Smart mobility Formazione per docenti di scuola media superiore per progettare l'orientamento Fucina della creatività Linee di innovazione didattica per la sostenibilità delle carriere universitarie Marketing relazionale Programma Welcome Weekend Student Health Care Tutorato e monitoraggio carriere universitarie VideoClip descrittive per ciascun CdS
			Santa Chiara Lab	Entrepreneurial and Financial Lab Science Lab Siena Maker's Lab Smart Engineering Lab for a Better Life USiena Co-Learning USiena Life Skills Lab USiena Open USiena Professioni USiena Industry Gateway Minifabbrica per imparare
		1.I.b). Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti 1.I.c). Formazione a distanza erogata dalle università non telematiche	Dematerializzazione e innovazione tecnologica	App Gestione Carriera Studenti Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato Distribuzione on-line dei questionari di valutazione ANVUR a studenti e docenti Fascicolo elettronico dello studente Implementazione servizi online per studenti in mobilità Pagamento tasse online Registro delle lezioni e agenda docente on-line USiena Integra
2	Internazionalizzazione	1.II.c) attrazione di studenti stranieri	Attrazione studenti stranieri	Varie azioni
		1.II.d). Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello,.....	Potenziamento offerta in lingua inglese	
		1.II.e) potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero	Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	Varie azioni
3	Cooperazione interuniversitaria	2.II.b) unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca		SBART

AVANZI

La **IAU** (International Association of Universities), fondata nel 1950 e costituita da Istituzioni e organismi provenienti da circa 120 Paesi, adotta posizioni e si sviluppa policy statements su questioni di importanza globale per l'istruzione superiore. Recentemente, l'Associazione ha adottato il tema dello sviluppo sostenibile quale sua priorità politica a livello internazionale.

Il **Coimbra Group** racchiude 37 università tra le più antiche e prestigiose in Europa, promuove la creazione di legami accademici e culturali profondi, con l'obiettivo di aumentare l'internazionalizzazione e di influenzare la politica europea in materia di educazione.

L'**EUA** (European University Association) rappresenta istituti di istruzione e le conferenze dei rettori di 46 paesi europei. Rappresenta un punto di riferimento e uno strumento di supporto verso i propri membri per lo sviluppo di cooperazioni e affinché gli stessi possano contare in un aggiornamento costante sia sui temi della Higher Education che su quelli della ricerca.

L'**IRUN** (International Research University Network), ha lo scopo di rafforzare i legami tra alcune Università europee note per la qualità delle loro attività internazionali nel campo della ricerca e della didattica.

TUNE (Tuscany University Network) vede le università toscane riunite al fine di rafforzare e rendere concrete e proficue le proprie iniziative per la collaborazione nella promozione e nello sviluppo delle relazioni internazionali. Si tratta di un fondamentale punto di riferimento per le politiche di mobilità transnazionale e di cooperazione a sostegno di qualificati programmi di formazione universitaria e di ricerca, che è una delle priorità dell'amministrazione regionale.

Con riferimento all'a.a. 2014/15, USiena attiverà 6 CdS di Laurea Magistrale interamente tenuti in lingua inglese, cui si affiancheranno 3 CdS (di cui uno di primo livello) arricchiti di un curriculum in lingua inglese. In totale saranno 5 i CdS dotati di programmi di mobilità internazionale, con rilascio di titolo congiunto.

DaBaCu?	
EsoA?	
Euraxess?	
Magna Charta?	
TETHYS?	