

RITORNIAMO
A
PARLARE
DI
FUTURO

#UNISI2030

**ROBERTO
DI PIETRA**

PROGRAMMA
DI MANDATO



PERCHÉ HO
SCELTO DI
CANDIDARMI



A due anni dall'inizio della pandemia che ha segnato così pesantemente la vita personale, sociale e professionale di tutti noi e nonostante le gravissime incertezze del momento presente, penso che sia necessario uno sforzo collettivo per ripartire e progettare, insieme, il nostro futuro di comunità universitaria.

Penso che noi abbiamo la responsabilità di immaginare, oggi, che cosa dovrà essere l'Università di Siena nel 2030 e dobbiamo farlo al tempo stesso con pensiero largo sui grandi temi e con attenzione alla concretezza delle azioni realmente incisive.

Per questo ho scelto di mettere a disposizione le mie competenze specifiche, le mie capacità personali e la mia propensione all'ascolto per portare a sintesi un progetto collettivo e condiviso.



#UNISI-2030

UN PROGRAMMA CHE NASCE DALL'ASCOLTO

3

Nelle settimane che sono passate dall'annuncio della mia candidatura (16 marzo) ho svolto un percorso sistematico di ascolto, per cogliere dalla viva voce dei protagonisti le esigenze di tutte le componenti della nostra comunità.

Ho perciò incontrato personalmente e ho avuto uno scambio opinioni franco e fruttuoso con:

- i componenti degli Organi di Ateneo
- i Direttori di Dipartimento
- i Delegati del Rettore
- il personale dei Presidi, delle Segreterie amministrative e didattiche e con gli uffici della Direzione Generale
- la Rappresentanza Sindacale Unitaria di Ateneo
- i rappresentanti degli studenti nel Consiglio Studentesco

Contemporaneamente, ho organizzato tre Focus Group aperti a tutti, ciascuno dedicato a un tema specifico:

- Didattica e Internazionalizzazione (1° aprile)
- Ricerca e Terza Missione (8 aprile)
- Governo dell'Ateneo (22 aprile)

Ai Focus Group hanno partecipato oltre 120 persone.

Al termine di questo percorso, il programma di mandato che propongo all'attenzione della nostra Comunità di donne e uomini può dirsi il risultato di un percorso trasparente, partecipato e condiviso.

#UNISI2030

**MULTIVOCALE**

Un ateneo che non sia semplicemente generalista, perché vi vengono praticate e insegnate molte discipline diverse, ma sia l'espressione piena dell'interazione e dell'intersezione di aree disciplinari che sono solo apparentemente distanti tra loro.

SOSTENIBILE

Un ateneo in cui ciascuna delle quattro aree disciplinari (Scienze Sperimentali; Scienze Biomediche e Mediche; Lettere, Storia, Filosofia e Arti; Economia, Giurisprudenze e Scienze politiche) trovino una loro sostenibilità nel tempo, attraverso forme nuove di dialogo con i bisogni di una società in continua e veloce evoluzione.

GRANDE

Un ateneo in grado di ricominciare a crescere, nel numero e nella qualità dei suoi studenti, nel numero e nelle possibilità di carriera dei docenti, nel numero e nella legittima soddisfazione professionale ed economica del PTA.

INCLUSIVO

Un ateneo realmente aperto a tutte le componenti della comunità accademica, in cui gli studenti senesi e quelli fuori sede si sentano sempre a casa loro, in cui ci sia una nuova e specifica attenzione alle politiche di genere, in cui luoghi e tempi dell'insegnamento, dello studio, della ricerca e dei servizi siano riprogettati mettendo al centro le esigenze di ciascuno.

RICCO

Un ateneo ricco di servizi agli studenti e ai lavoratori, ricco di opportunità di formazione. Un ateneo in grado di fare la differenza per chi fa parte della nostra comunità.

#UNISI2030



#UNISI-2030

UNA UNIVERSITÀ QUATTRO MISSIONI TRENTANOVE NUMERI

5

I NUMERI DELLA DIDATTICA

17.000 STUDENTI	→	33 LAUREE TRIENNALI (1 IN INGLESE)
3.000 LAUREATI PER ANNO		36 LAUREE MAGISTRALI (17 IN INGLESE)
ca. 750 DOCENTI		5 LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO (1 IN INGLESE)
156 CORSI DI STUDIO		34 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE (32 DI AREA MEDICA)
16 DOUBLE DEGREE		48 MASTER UNIVERSITARI (I e II LIVELLO)
1 FOUNDATION YEAR		
1.800 BORSE A BANDO NEI PROGRAMMI ERASMUS (OUTGOING)		
200 STUDENTI STRANIERI IN ERASMUS (INCOMING)		
3.400 BORSE DI STUDIO		
1.400 POSTI LETTO IN 11 RESIDENZE UNIVERSITARIE		
7 MENSE: 5 A SIENA 2 AD AREZZO		

I NUMERI DELLA RICERCA

14 DIPARTIMENTI
1 SCUOLA (ECONOMICS AND MANAGEMENT)
15 PROGETTI FINANZIATI IN PRIN 2020 (2.15 MIL)
14 PROGETTI FINANZIATI SU BANDI INTERNAZIONALI (3,3 MIL)
CONVENZIONI DI RICERCA PER 5 MIL
26 PROGRAMMI DI DOTTORATO
67.500 PRODOTTI DELLA RICERCA (2.400 NEL 2020)
118 BREVETTI
36 SPIN-OFF
2 START-UP
5 BIBLIOTECHE DI AREA
570 POSTAZIONI IN LABORATORI INFORMATICI

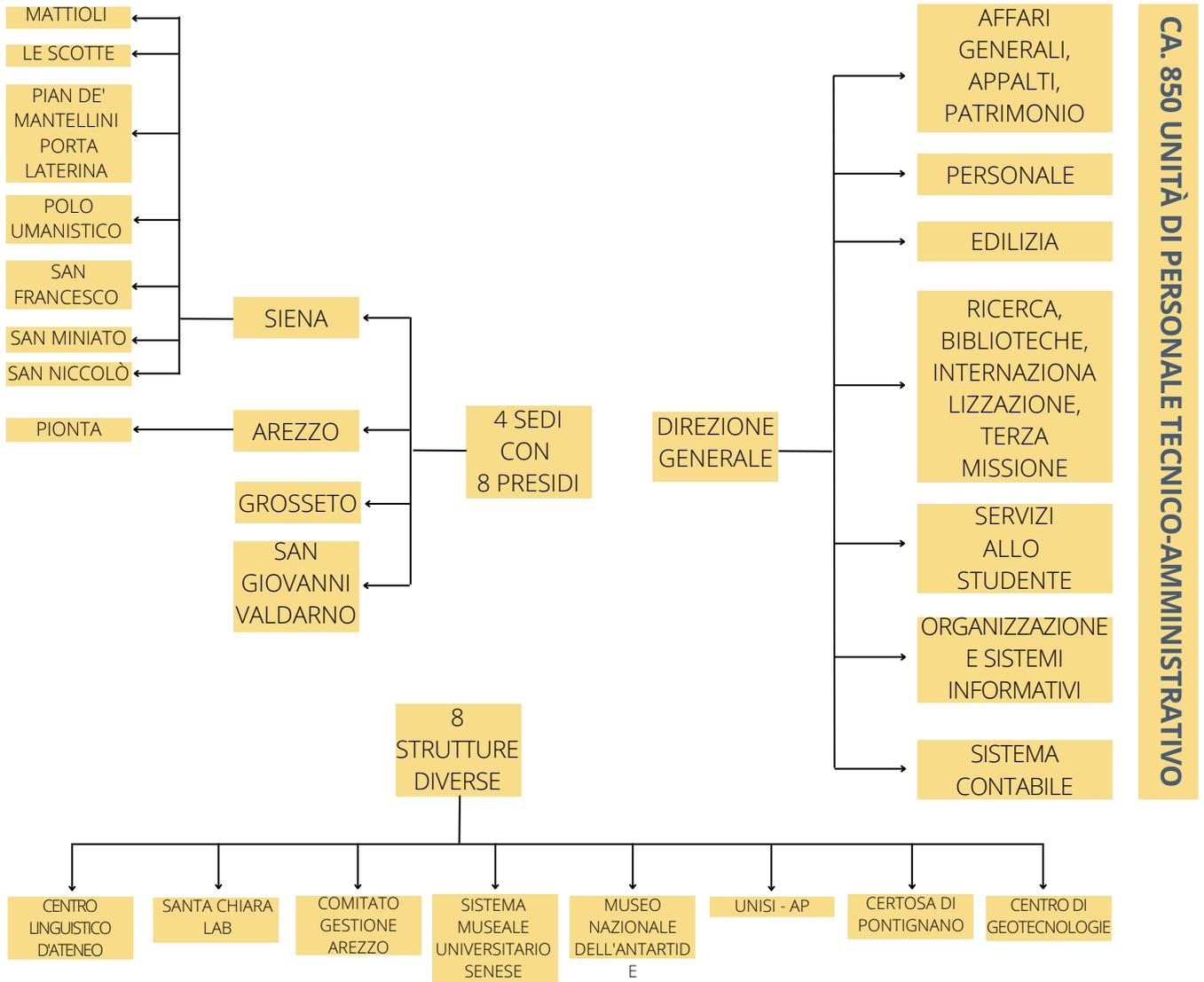
I NUMERI DELLA TERZA MISSIONE

100 TIROCINI PER MESE
22 CONTRATTI DI APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE
1.800 AZIENDE CONVENZIONATE PER STAGE
2 EVENTI DEDICATI (CAREER WEEK BRIGHT NIGHT)
800 INIZIATIVE DI PUBLIC ENGAGEMENT
3.124 DIPENDENTI (2.917 SSS + 207 UNISI)
ca. 700 POSTI LETTO (80 DAY HOSPITAL)
17.500 RICOVERI ORDINARI
1.600.000 ATTIVITÀ DIAGNOSTICHE
174.000 VISITE AMBULATORIALI

I NUMERI DELL'AOUS (2020)

#UNISI2030

UNA MACCHINA ORGANIZZATIVA COMPLESSA



#UNISI2030



DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Definire percorsi formativi nuovi e coerenti con l'evoluzione del mondo del lavoro
- Operare scelte strategiche che tengano conto delle caratteristiche specifiche delle diverse aree disciplinari
- Costruire regole e soluzioni flessibili in base alle caratteristiche delle aree di Ateneo
- Sviluppare la riflessione sul rapporto tra CFU disciplinari rispetto agli "altri CFU" (soprattutto nelle triennali)
- Ricercare formule "snelle" di governance degli organi di funzionamento della didattica
- Integrare meglio le nuove tecnologie nella didattica quotidiana
- Perseguire prospettive interdisciplinari nella progettazione dei percorsi formativi
- Sviluppare discipline trasversali ai differenti Corsi di studio, garantendone il coordinamento
- Applicare logiche di coordinamento e di razionalizzazione della didattica tra Dipartimenti (strutture di secondo livello; soluzioni collaborative)
- Investire su strutture, attrezzature didattiche, tecnologie e piattaforme digitali
- Costruire servizi agli studenti coerenti alla prospettiva di Siena città campus (mense, residenze, CUS, housing, student card servizi, networking e ruolo di USiena Alumni)
- Andare verso una internazionalizzazione 2.0 (application; foundation course; percorso formativo realmente internazionale)
- Sviluppare il rapporto tra didattica e Terza Missione (formule di coinvolgimento; stage; project work; contratti di apprendistato di alta formazione; attività di codocenza; soft skills, open badge, lifelong learning)
- Raccordare meglio tra loro le attività di Orientamento, Placement, Public engagement, Networking, Sistema Museale Universitario Senese, USiena Alumni



RICERCA E TERZA MISSIONE

- Collegare meglio le attività di ricerca (di base e applicata) e le attività didattiche con quelle di Terza Missione
- Riconoscere il ruolo fondamentale dell'Area ricerca (monitoraggio, gestione e rendicontazione; project management)
- Potenziare il sistema dei Dottorati di ricerca, sviluppando di forme di interazione con le attività di Terza Missione
- Costruire un modello organico di gestione equilibrata delle risorse derivanti dal PNRR, dai bandi competitivi (nazionali e internazionali) e dalle convenzioni di ricerca, con specifica attenzione alla rendicontazione e alla comunicazione
- Sviluppare brevettazione, spin-off universitari, start up, laboratori congiunti
- Progettare in un'ottica di Responsible Research and Innovation (RRI)
- Definire e rafforzare il rapporto Ricerca e Public Engagement
- Investire su biblioteche, banche dati, risorse di calcolo e logiche di coordinamento anche in una prospettiva regionale
- Adottare logiche di acquisto e manutenzione delle attrezzature di ricerca in una prospettiva di Ateneo e/o di area vasta
- Definire il ruolo specifico dei tecnici della ricerca e dei tecnologi Agire in una logica di "coopetition" (competizione nella collaborazione) tra Atenei e con Istituzioni del territorio
- Sviluppare specificamente il Public engagement (oltre la Bright Night; polo carcerario regionale; comunicazione interna ed esterna; continuità e visibilità verso la società)
- Costruire un patto con il territorio per comprendere i fabbisogni di ricerca



GOVERNO DELL'ATENEO

- Condurre una "manutenzione straordinaria" dello Statuto (a dieci anni dalla sua approvazione) e dei Regolamenti
- Costruire un patto economico con la città e con i territori (Siena Città campus, sviluppo servizi e conseguenti sinergie)
- Rafforzare la sinergia tra Università di Siena, AOUS e Azienda USL Toscana Sud-Est
- Definire accordi strategici con le aziende pubbliche e private in riferimento alle quattro missioni che caratterizzano il nostro Ateneo
- Rafforzare il senso di comunità di Unisi, con particolare riferimento all'inclusione e all'uguaglianza di genere
- Mettere al centro identità, senso di appartenenza e benessere organizzativo
- Ridefinire il modello di comunicazione interna alla comunità ed esterna verso il mondo (identità e senso di appartenenza; Portale di Ateneo; siti; App di Ateneo; Social media, ecc.)
- Riorganizzare i Ruoli apicali in una chiara logica di programmazione
- Progettare percorsi specifici di formazione e valorizzazione del Personale Tecnico-Amministrativo (crescita e progressioni di carriera; tecnologi; attività amministrativa)
- Elaborare un piano di sviluppo, valorizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare e delle attrezzature, sostenibilità
- Logica della programmazione (oltre l'adempimento), logica del principio di delega (autonomia e responsabilità), integrazione tra programmazione e delega
- Costruire un coordinamento solido tra le attività delle Delegate e dei Delegati del Rettore
- Puntare sulla Programmazione come metodo di lavoro, agire sulla semplificazione per razionalizzare i processi amministrativi, utilizzare al meglio la relazione tra Bilanci preventivi e consuntivi per favorire la migliore destinazione degli utili a investimento e a riserva



Come indicato nelle motivazioni della candidatura l'obiettivo di fondo e di lungo termine deve essere quello della **crescita qualitativa e quantitativa** dell'Ateneo. In questa prospettiva devono essere avviate tutte le iniziative possibili sulle attività didattiche presenti in Ateneo su tutti i livelli formativi (Lauree, Lauree Magistrali, Lauree Magistrali a Ciclo Unico, Master di primo e secondo livello, Scuole di Specializzazione, Dottorati di ricerca, Corsi di perfezionamento, percorsi di formazione permanente e continua).

Lo sforzo volto alla crescita dell'Ateneo deve essere chiaramente basato sulle **specificità** che caratterizzano le quattro aree disciplinari e deve essere il risultato di un **portafoglio di interventi**. Crediamo che dopo i due anni di pandemia questo sia il momento più opportuno e necessario per ripensare l'intera offerta formativa dell'Università di Siena.

Offerta formativa

Questo è il momento per **progettare nuovi Corsi di Studio**, razionalizzando quelli esistenti.

Questo è il momento per **riprogettare i Corsi di Studio esistenti**.

Questo è il momento per **pensare ai contenuti** in una prospettiva orientata ai fabbisogni culturali del mondo del lavoro tenendo conto delle sfide della nostra società (ad esempio, della digitalizzazione, della sostenibilità, degli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*, dell'inclusione, dell'uguaglianza di genere - *Gender equality*).

I percorsi formativi vanno ripensati dopo molti anni di loro erogazione soprattutto se vogliamo ridefinire il nostro modo di essere dopo la pandemia. In questa riflessione possiamo utilizzare al meglio gli **interventi ministeriali** che stanno cercando di rendere meno rigide le regole per la gestione dei Corsi di Studio (riforma in corso di definizione delle Classi di Laurea e riforma degli SSD e dei Settori Concorsuali) in modo diversificato e più snello. Una specifica riflessione deve essere fatta alla luce del recente DDL che consente anche in Italia la possibilità di iscrizione a differenti Corsi di Studio (la cosiddetta **doppia Laurea**).

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- definire un **quadro flessibile** nelle regole e nelle soluzioni adottate;
- stimolare la definizione di **forme di integrazione** tra differenti percorsi formativi. Questo serve per **razionalizzare l'offerta formativa** ma anche per utilizzare al meglio le **competenze didattiche** presenti in Ateneo;
- compiere una riflessione sul rapporto esistente tra crediti disciplinari e altri crediti nella **definizione dei percorsi formativi** soprattutto nel caso delle lauree triennali;
- compiere uno sforzo per **dare continuità** nel passaggio tra corsi di studio triennali e magistrali favorendo e incentivando, ove possibile, questi passaggi;
- analizzare la **capacità di attrazione** dei differenti Corsi di Studio soprattutto rispetto all'offerta delle Lauree e delle Lauree Magistrali;
- esaminare le **dinamiche delle iscrizioni** e, soprattutto, degli **abbandoni** per definire i necessari interventi di recupero all'interno degli specifici Corsi di Studio;
- migliorare la nostra **relazione con le scuole secondarie** ampliando le attività di orientamento con strumenti di comunicazione mirata e costante;
- definire percorsi di accesso alle attività formative non necessariamente finalizzati all'acquisizione di un Corso di studi, ma anche **limitatamente a specifici insegnamenti** soprattutto in chiave di formazione permanente e continua e quindi di Terza Missione (avendo un particolare riguardo al mondo delle professioni);
- stimolare le opportunità offerte dall'**interdisciplinarietà** nella definizione dei percorsi formativi;
- porre una necessaria attenzione per le **discipline trasversali** all'interno delle differenti Aree dell'Ateneo.



#UNISI-2030

PARLIAMO DI DIDATTICA

12

Metodi didattici ed impatto della tecnologia digitale

La transizione “forzata” alla didattica a distanza durante la pandemia ha imposto un cambiamento che ha modificato la didattica e che la modificherà in modo permanente quando passeremo al cosiddetto **new normal**.

L’eredità di questo cambiamento non si tradurrà in una stabilizzazione delle forme di didattica a distanza (non credo che sia questo il desiderio della maggioranza dei docenti), quanto piuttosto costituirà l’opportunità di **integrare le forme di didattica a distanza con quelle in presenza** in un continuo rimando e arricchimento tra le due forme grazie alle opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dalle relative piattaforme (Google Meet; WebEx; Panopto; Moodle; Slido; Miro; Mural).

All’interno di questo cambiamento si inseriscono certamente le **differenti forme della didattica** che potremo offrire nei Corsi di Studio e nei percorsi di formazione permanente e continua. Rispetto ai Corsi di studio potremo definire meglio le forme di integrazione tra didattica in presenza e didattica a distanza e potremo scegliere in modo creativo questa integrazione. Allo stesso tempo, potremo definire l’utilizzazione professionale della didattica a distanza nella progettazione di Corsi di Studio rivolti a destinatari che intendono seguire questi percorsi formativi offerti interamente in questa modalità (ad esempio, studenti lavoratori).

Il superamento della pandemia costituisce inoltre l’**occasione per ripensare profondamente i metodi didattici** proposti nei percorsi formativi dalla definizione dei contenuti, alla scelta dei linguaggi didattici, alla combinazione dei momenti di lezione, di esercitazione e di seminario, alle modalità di svolgimento delle prove in itinere e finali, alle attività preparatorie agli insegnamenti. Insomma, occorre essere capaci di **innovare i metodi didattici** scegliendo modalità che integrano diverse metodologie e adattandole alle specificità delle aree disciplinari.

L’adozione e la diffusione di tecniche innovative della didattica deve essere adeguatamente incentivata. A questo sviluppo può certamente contribuire l’attività del *Teaching and Learning Center* presso il Santa Chiara Lab.

#UNISI2030



Il rinnovamento delle attività didattiche anche attraverso l'utilizzazione integrata o principale delle tecnologie digitali **richiede adeguati investimenti nelle strutture e nelle attrezzature didattiche** di Ateneo nei differenti poli didattici. Questo tipo di investimenti richiede anche corrispondenti attività di formazione e qualificazione del Personale di supporto allo svolgimento delle attività didattiche ed al funzionamento dei Poli didattici.

Dobbiamo essere capaci di **migliorare l'esperienza di vita e di apprendimento delle studentesse e studenti** che frequentano i Corsi di Studio dell'Ateneo, rendendo le aree didattiche, gli spazi di studio e le biblioteche adeguate al nostro tempo, effettuando i necessari **investimenti tecnologici, di sicurezza e di comfort** che essi richiedono.

Formule di coordinamento tra Dipartimenti

Gli interventi di progettazione e riprogettazione sui Corsi di Studio menzionati all'inizio di questo paragrafo presuppongono la capacità da parte dei Dipartimenti di attuare soluzioni concordate, condivise e incentivate allo scopo di **favorire forme di collaborazione interdisciplinare** nell'offerta formativa proposta. Questo da un lato potrebbe favorire l'arricchimento dei contenuti disciplinari offerti nei Corsi di Studio e dall'altro potrebbe limitare il ricorso a insegnamenti offerti a contratto (che debbono meritare una maggiore attenzione e migliori livelli di remunerazione).

Le soluzioni collaborative tra i Dipartimenti devono inoltre riguardare la presenza di **discipline trasversali** all'interno dell'offerta formativa di Ateneo che richiedono la definizione di una logica di coordinamento riguardo alla loro programmazione ed al loro sostegno nell'Ateneo e/o all'interno delle Aree disciplinari.

Il coordinamento delle attività didattiche può trovare un significativo miglioramento ed una rilevante razionalizzazione grazie alla creazione, quantomeno in alcune aree, di specifiche strutture di secondo livello. All'interno delle Aree disciplinari dell'Ateneo il coordinamento tra i Dipartimenti deve riuscire a diversificare le procedure di governo delle attività didattiche adattandole alle relative specificità e ricercando **forme di semplificazione** (magari attraverso comitati per la didattica più agili).



Partiamo da un'**evidenza storica**: l'Università di Siena è internazionale fin dalla sua creazione. Lo dicono gli studi condotti sui primi studenti che frequentavano lo *studium* nel XIII secolo e che provenivano dal mondo germanico.

Gli sforzi compiuti nel corso degli ultimi decenni da parte del nostro Ateneo hanno visto **crescere il numero dei Corsi di Studio svolti interamente in lingua inglese**. All'inizio come specifici curricula all'interno di Lauree magistrali (più frequentemente) e di alcune lauree triennali. Questo ha permesso la graduale crescita dei Corsi di Studio classificati dal Ministero come internazionali: al momento sono complessivamente **17**, con una popolazione studentesca di studenti con cittadinanza extra-UE pari al **7,5%**.

L'esperienza maturata negli anni ci dice che dobbiamo migliorare ed **accrescere la reputazione ed il potenziale di attrattività** di questi Corsi di Studio. Più che aumentarne il numero (fatte salve iniziative importanti a livello di Lauree triennali internazionali) questo è il momento di compiere un salto di qualità (occorre "fare un tagliando" ai Corsi di Studio internazionali attivati).

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- puntare sulla **qualificazione dei Corsi di Studio internazionali** secondo logiche più selettive degli studenti in ingresso (accrescere la capacità di selezionare le migliori application, definendo criteri oggettivamente verificabili e che permettano una più agevole preselezione);
- puntare allo svolgimento delle attività didattiche secondo **standard e modalità** più simili a quanto avviene a livello internazionale. Questa trasformazione deve quindi riguardare il calendario didattico, i metodi didattici, i libri di testo, i materiali di studio, le prove intermedie, gli *assignments*, le modalità di svolgimento delle prove d'esame, la definizione di *exam weeks*).



Occorrerà inoltre:

- allinearsi a formule organizzative e standard di gestione che possano consentire di ottenere importanti e riconosciuti **accreditamenti internazionali** (tra gli altri il sistema EQUIS) e, più in generale, che possano avere un impatto positivo sul posizionamento dell'Ateneo nei **ranking internazionali**;
- definire una strategia di Ateneo con una propria **cabina di regia** che definisca le aree del mondo verso cui investire e orientare gli sforzi di attrazione delle studentesse e degli studenti;
- migliorare secondo una prospettiva strategica la **collocazione del nostro Ateneo** nello scenario europeo con particolare riferimento all'**Unione Europea**.

Entrambe le prospettive strategiche contribuiscono a rafforzare la definizione di **Double Degree**, di **accordi internazionali** con un crescente numero di Università (non solo europee). Da questi accordi discende la mobilità studentesca e dei docenti che deve essere rafforzata ed estesa. Intendiamo sia la **mobilità Erasmus** (*incoming* ed *outgoing*) sia le altre forme di mobilità basate su accordi bilaterali extra-UE, sia ancora il progetto ELAN.

Il rafforzamento della mobilità internazionale deve riguardare tutti i Corsi di Studio non solo quelli in inglese. Il rafforzamento della mobilità internazionale dei docenti e, in particolare, dei **Visiting professor** deve essere favorita dalla presenza di una riconosciuta faculty internazionale che abbia punti di incontro in Ateneo e sia favorita dalla disponibilità di una selezionata lista di alloggi.



#UNISI-2030

PARLIAMO DI SERVIZI AGLI STUDENTI

16

L'attività didattica offerta dall'Università di Siena richiede una particolare attenzione nella programmazione ed erogazione dei **Servizi agli studenti**. Questi servizi devono essere in grado di offrire una esperienza di vita adeguata alle esigenze delle studentesse e degli studenti presenti nelle varie sedi dell'Ateneo con particolare riferimento agli studenti fuori sede. L'offerta dei Servizi agli studenti deve essere declinata nella prospettiva di **Siena città campus** ovvero di una città che si organizza con la collaborazione delle istituzioni cittadine per favorire e migliorare il tempo di permanenza delle studentesse e degli studenti nei percorsi formativi sia rispetto al tempo di studio che alla qualità della loro vita.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- rafforzare e **rendere più fruibili i servizi delle Mense universitarie, delle Residenze universitarie e del Centro Universitario Sportivo (CUS)** con una migliore collaborazione con il Diritto allo Studio Universitario;
- definire percorsi di collaborazione che migliorino la qualità e la numerosità dei **servizi di housing a favore delle studentesse e degli studenti fuori sede**;
- integrare i Servizi per gli studenti in una **student card** concordata con le principali istituzioni cittadine, le organizzazioni del commercio e dei servizi finanziari e che riguardi sia il tempo di studio che il tempo libero delle studentesse e studenti (stagione teatrali, musicale, concertistica, sportiva; locali in genere, ristorazione e pub; palestre e servizi per la pratica sportiva);
- potenziare l'efficacia e la **qualità del networking** per migliorare le attività di orientamento in ingresso e le attività di placement (in questo senso riteniamo centrale il ruolo che può svolgere l'associazione USiena Alumni);
- sostenere i servizi agli studenti di **Accoglienza disabili e DSA**, di **Coaching** e di **sostegno psicologico** e renderli ancora più visibili;

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI SERVIZI AGLI STUDENTI

17

Occorrerà inoltre:

- **estendere gli orari di apertura delle biblioteche e delle aree studio** in modo da renderle disponibili nella fascia serale e/o nei week end, riprendendo in considerazione il tema delle cooperative studentesche;
- intervenire in una prospettiva regionale per **migliorare la mobilità** in una logica intermodale (Treni, Bus di lunga percorrenza, Trasporto locale);
- migliorare l'esperienza di vita delle studentesse e degli studenti durante la loro **partecipazione attiva** nell'Università di Siena.

La crescita dell'Ateneo anche in termini numerici determina la disponibilità di maggiori risorse che possano essere utilizzate per una **ridefinizione del regolamento tasse ed una rimodulazione della no tax area**, per un più esteso sostegno economico per i periodi di permanenza all'estero, per ampliare i **contributi di sostegno a studentesse e studenti bisognosi** (post pandemia, arrivi da Paesi in guerra).

#UNISI2030



Date le caratteristiche dell'Università di Siena e quindi il suo essere un Ateneo statale e multivocale, le differenti attività di ricerca condotte dalle varie Aree disciplinari presidiano sia la ricerca cosiddetta di base (o fondamentale) sia la ricerca applicata. Queste forme di ricerca sono necessariamente integrate fra loro e rispecchiano entrambe interessi importanti dell'Ateneo (se si vuole esse rappresentano un continuum di attività con differenti livelli di **TRL**, *Technology Readiness level*) e, del resto, le crisi epocali che stiamo affrontando devono indurci ad essere consapevoli dell'importanza della ricerca di base, ovvero quella di non immediata applicazione. La ricerca di base, se condotta con criterio, può generare quei cambiamenti *disruptive* che possono dare al Paese un rilevante vantaggio competitivo. La ricerca di base per sua natura implica molti fallimenti e richiede ingenti risorse non solo finanziarie.

Vi deve essere un legame forte tra la capacità di investire in ricerca fondamentale e di fare discendere da essa le opportunità della ricerca applicata e, del resto, questo è un po' quello che hanno imparato a fare anche gli Atenei italiani attraverso, ad esempio, la rilevante esperienza delle **attività di brevettazione**, degli **spin-off universitari**, delle **start up** e dei **laboratori congiunti**. La ricerca applicata consente, inoltre, di collegare le forme di utilizzazione della ricerca ai fabbisogni del contesto economico cui si rivolge un determinato Ateneo, cioè ai suoi territori di riferimento ed a specifici scenari imprenditoriali.

La ricerca risponde a criteri di **responsabilità**, di **inclusione** e di **uguaglianza di genere** (*Gender equality*) nella sua definizione, nella sua conduzione e nelle forme della sua utilizzazione, secondo gli schemi della *Responsible Research Initiative* (RRI) seguiti dall'UE (programma quadro 2014-2020). La RRI costituisce un approccio nuovo alla ricerca e all'innovazione, più inclusivo e sostenibile, proposto alle Università, ai centri di ricerca e – nella misura in cui sono chiamate a soddisfare crescenti bisogni di innovazione e ad impegnarsi in attività di ricerca e sviluppo – alle aziende, al fine di allinearne i processi e i risultati alle attese, i valori alle esigenze della società.

Tale approccio implica la collaborazione tra gli attori sociali (ricercatori, cittadini, aziende, amministrazioni pubbliche, decisori politici, organizzazioni del terzo settore, ecc.) in tutte le fasi dei processi di ricerca e innovazione. affluiranno al nostro Ateneo per la parte di FFO ad esso legata.



Occorre sviluppare una buona **capacità di ascolto** degli attori sociali per stimolare lo sviluppo di attività di ricerca coerenti con le istanze sociali e le capacità di accrescere l'*engagement* delle Università soprattutto nel caso della ricerca applicata. Del resto, i sistemi di valutazione della ricerca si stanno gradualmente muovendo dalle logiche dell'*Impact Factor* a quelle del *Real Impact Factor*. La prospettiva delle RRI è coerente con la logica del *Real Impact Factor*.

Nel nostro Ateneo la possibilità di supportare la partecipazione ai bandi competitivi con adeguati e mirati servizi alla ricerca richiede in primo luogo una puntuale ed aggiornata capacità di **mappatura dei progetti di ricerca avviati**, soprattutto di quelli che partecipano a bandi competitivi nazionali (**PRIN**) ed internazionali (soprattutto **UE**). La mappatura è il primo passaggio per poi seguire al meglio la partecipazione ai bandi, l'intero processo di sviluppo dei processi finanziati fino alla loro rendicontazione. Tutte queste fasi richiedono un forte coordinamento tra le attività dell'Ufficio Ricerca e quanto avviene a livello di Dipartimento.

Un'analoga mappatura deve riguardare la realizzazione di Convenzioni di ricerca avvalendosi delle strutture amministrative dei Dipartimenti e dell'area Ricerca di Ateneo. Grazie anche all'attività di tali uffici è possibile arrivare alla stipula di tali convenzioni ed alla loro gestione e rendicontazione.

Il ruolo dell'Area ricerca nel corso degli ultimi anni ha assunto una chiara ed apprezzata centralità per la quantità e la qualità dei servizi erogati. Questo ruolo fondamentale deve essere rafforzato migliorando la nostra capacità di successo nei bandi competitivi (ad esempio, nei progetti ERC, *MSCA post-doctoral fellowships*, nei *Seal of Excellence*). Nei casi dei progetti finanziati dovremo essere in grado di prevedere la copertura dell'attività di veri e propri *project manager* chiamati alla gestione e rendicontazione dei progetti finanziati.

Nel corso dei prossimi anni dovremo essere in grado di declinare al meglio, con equilibrio e con logiche solidaristiche, le risorse che proverranno dalle differenti misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**).



Sulla misura 1.4, relativa ai **Centri Nazionali di ricerca** che verranno realizzati in modalità *Hub&Spoke*, il nostro Ateneo è impegnato a fornire il suo contributo sotto forma di *Spoke* nell'ambito di tre tra questi centri. A queste si aggiungeranno le risorse che potranno provenire dagli **Ecosistemi dell'innovazione** e dai **Partenariati estesi**.

Le risorse legate al PNRR certamente daranno un impulso particolarmente forte alle Aree delle scienze biomediche e mediche e delle scienze sperimentali nell'ambito del distretto delle scienze della vita caratterizzato dalla presenza della Fondazione TLS, dalla costituenda Fondazione Biotechnopolo e dell'Hub Antipandemico. Naturalmente a questa caratterizzazione se ne aggiungono altre, che sono orientate ai peculiari fabbisogni di sviluppo dei territori di riferimento dell'Ateneo ed al relativo tessuto economico e che riguardano la tutela e valorizzazione dei beni culturali, la progressiva digitalizzazione delle piccole e medie imprese, il settore del turismo e dell'imprenditoria turistica, gli interventi a favore dello sviluppo sostenibile anche con riferimento all'AgriFood, le attività di riorganizzazione e automazione delle piccole e medie imprese.

L'attività di ricerca in tutte queste aree deve essere adeguatamente sostenuta con una chiara progettualità e con adeguati fondi di ricerca disponibili in Ateneo. Il finanziamento delle attività di ricerca dei docenti deve prevedere una **quota base** cui si possa accedere attraverso procedure semplificate e deve prevedere una **quota progettuale** basata su criteri di selezione chiaramente definiti e coerenti con le caratteristiche delle Aree disciplinari dell'Ateneo.

Bisogna stimolare la ricerca della qualità coerentemente alle caratteristiche con le aree CUN e dei GEV, posto che gli esercizi di valutazione della **VQR** determinano e continueranno a determinare la fonte di una parte consistente del nostro Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). L'abitudine alla valutazione, per quanto soggetta a variazioni nel suo affinamento, deve rappresentare uno stimolo costante nella realizzazione dei prodotti di ricerca dell'Università di Siena ben visibile e sempre aggiornata nella piattaforma **USiena Air**.

Per inciso, i risultati dell'esercizio di valutazione **VQR 2015-2019** sono di imminente pubblicazione ed avranno un effetto sulle risorse che affluiranno al nostro Ateneo per la parte di FFO ad esso legata. Ulteriori risorse potranno affluire in relazione al prossimo bando ministeriale con il quale verranno identificati i nuovi **Dipartimenti di eccellenza** per un ulteriore quinquennio di finanziamento.



Dottorati di ricerca

La presenza dei programmi di Dottorato di ricerca costituisce il completamento di un percorso formativo che consente di **attivare il futuro della ricerca**. I Dottorati di ricerca sono il fiore all'occhiello delle Università che attraverso questi programmi perseguono l'obiettivo di generare la ricerca di qualità potendo partecipare attivamente al dibattito scientifico a livello internazionale.

Una componente importante dell'orientamento alla ricerca riguarda la presenza dei programmi di Dottorato che, ove possibile, devono essere in grado di attivare borse di **Dottorato industriale** anche attraverso forme di collaborazione con attori del territorio di riferimento.

La recente riforma dei programmi di Dottorato (DM 226 del 14 dicembre 2021), riducendo una serie di requisiti ai fini dell'accreditamento, può consentire l'ampliamento dei programmi di dottorato presenti in Ateneo.

Ai cambiamenti indotti dalla recente riforma si spera di continuare ad accompagnare il consolidato impegno della Regione Toscana a sostenere i programmi di Dottorato attraverso l'erogazione delle **Borse Pegaso**, favorendo in questo modo la prospettiva di collaborazione tra gli Atenei toscani. A questo impegno della Regione Toscana speriamo si sommi l'impegno espresso a livello di Governo per un incremento delle borse di Dottorato a livello nazionale (nel corso del 2022 saranno attribuite all'intero sistema nazionale dei programmi di dottorato 7.500 borse aggiuntive fortemente orientate all'innovazione).

I Dottorati di ricerca costituiscono un'importante occasione di incontro tra docenti e ricercatori emergenti che occorre sostenere prevedendo specifiche e strutturate attività seminariali a livello di Ateneo o di Area disciplinare e prevedendo appositi luoghi, anche conviviali, per favorire questi incontri e scambi di idee.



Trasferimento Tecnologico, Brevetti, Spin off e Start up

Le attività di Trasferimento Tecnologico costituiscono, da un lato, la manifestazione dell'impatto della ricerca (soprattutto quella applicata) e, dall'altro, la realizzazione di un momento di Terza Missione, con importanti ricadute sulla società e sul tessuto economico e imprenditoriale dei territori di riferimento del nostro Ateneo.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- definire una chiara strategia a favore del **Trasferimento Tecnologico** di Ateneo e dotarla degli strumenti, delle risorse e delle soluzioni organizzative necessarie per la sua attuazione;
- definire chiari obiettivi e modalità di intervento che stimolino la capacità di **brevettazione** dei Dipartimenti supportando questa capacità con adeguate risorse;
- dotare l'Ateneo di un suo **incubatore di imprese** nel quale ospitare temporaneamente gli **spin off** e le **start up**;
- stimolare ulteriormente la creazione di **Laboratori di ricerca congiunti**.



Attrezzature di Ricerca, Biblioteche, Banche dati e Capacità di calcolo

Il nostro Ateneo deve porre una particolare attenzione nel definire una propria strategia e conseguente programmazione nella dotazione delle proprie attrezzature di ricerca, delle Biblioteche, delle banche dati e della capacità di calcolo.

In questa prospettiva occorre definire logiche di acquisto e di manutenzione delle **attrezzature di ricerca** in una prospettiva di Ateneo e possibilmente di Area vasta, includendo in essa le altre istituzioni che svolgono attività di ricerca nel territorio di riferimento (ad esempio, la Fondazione TLS, SAIHUB ed i costituendi Fondazione Biotecnopolo e Hub Antipandemico).

Tra le attrezzature di ricerca rientrano certamente quelle che permettono di disporre di una **adeguata capacità di calcolo** (*High Performing Computer*, HPC) concepita come risorsa a disposizione di un'ampia serie di Dipartimenti (e non solo) presenti in Ateneo.

Le attrezzature per la ricerca e la loro manutenzione presuppongono il contributo di competenze e professionalità dei **Tecnici della ricerca** e dei **Tecnologi**. La figura di questi ultimi auspichiamo venga al più presto definita dal Ministero in una forma contrattuale a tempo indeterminato.

Le **Biblioteche di Area** e le **Banche dati** presenti in Ateneo costituiscono i "laboratori" di ricerca per molte Aree disciplinari della nostra Università. Nello stesso tempo, esse costituiscono i luoghi presso i quali è possibile favorire l'interazione tra studiosi di differenti generazioni. Occorre rendere più gradevole ed accogliente l'esperienza di ricerca e di studio presso le Biblioteche. Una particolare attenzione deve essere rivolta alla gestione dei Depositi bibliotecari per i quali potrebbe essere percorsa una logica di cooperazione tra gli Atenei della Toscana prevedendo un **Deposito comune centralizzato**.

Quest'ultimo punto offre l'opportunità di confermare quanto potrebbe essere utile e vantaggiosa la definizione di forme di *coopetition* tra gli Atenei toscani, coniugando la logica della competizione con quella della collaborazione.



La Terza Missione si caratterizza per la sua natura ibrida che trae origine dalla relazione che intende connettere la Didattica e la Ricerca con la società e gli attori che in essa operano e che costituiscono il *Public engagement* dell'Università di Siena.

L'area delle attività didattiche è strettamente legata ad una parte consistente delle iniziative di Terza Missione con le quali l'Università di Siena si relaziona con il mondo degli Enti, delle Istituzioni e delle Aziende e realizza una parte del suo *Public engagement*.

In questo senso, occorre rafforzare le occasioni di interazione con questi soggetti, in primo luogo, perché una parte delle attività didattiche richiede espressamente questo tipo di coinvolgimento attraverso lo svolgimento degli **stage curricolari** ed **extracurricolari**, dei tirocini professionali, dei **contratti di apprendistato di alta formazione**.

In secondo luogo, perché questo tipo di interazione consente di arricchire le attività didattiche con forme di **project work** o attività di **codocenza**.

La partecipazione dell'Università di Siena al **Polo penitenziario regionale** costituisce parte delle attività didattiche che caratterizzano il nostro Ateneo, ma anche una chiara espressione del nostro *Public engagement*.

Una parte significativa del *Public engagement* può essere costituita dalle attività di **formazione permanente e continua** (*lifelong learning*).

Grazie a queste attività di formazione le imprese, le amministrazioni pubbliche, gli enti, i professionisti hanno la possibilità di riqualificare le rispettive e specifiche competenze in una prospettiva di lungo termine. Tra queste attività rientrano certamente l'**Offerta Formativa PF24** con le relative Attività Formative Specifiche.

Il nostro Ateneo deve definire una propria strategia di *lifelong learning* coerente con le caratteristiche dei propri territori di riferimento e con le opportunità di formazione rivolte al proprio Personale Tecnico-Amministrativo (anche ai sensi del Protocollo d'Intesa tra MUR e MPA del 7 ottobre 2021).



#UNISI-2030

PARLIAMO DI TERZA MISSIONE

25

Il nostro Ateneo deve essere in grado di incrementare questo tipo di attività nel loro complesso ed in maniera diffusa in tutte le Aree disciplinari e deve essere capace di dare ampia comunicazione del loro svolgimento. Dobbiamo comunicare quello che facciamo rispetto alla interazione tra Didattica e Terza Missione perché essa rappresenta un utile strumento di orientamento.

Anche la ricerca (e non necessariamente quella applicata) deve avere una significativa relazione con le attività di Terza Missione. In molti casi questo legame testimonia il *Public engagement* che ogni Università deve avere con la società, con i suoi territori di riferimento, con lo scenario economico, con il tessuto imprenditoriale. I risultati delle attività di ricerca devono essere costantemente diffusi alle cittadine e cittadini, ai pazienti se si tratta di innovazioni in area medica, alle imprese.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- stipulare un **patto con i territori di riferimento** dell'Ateneo per comprendere i fabbisogni di ricerca del contesto economico e sociale coerentemente con la logica di ascolto della RRI;
- migliorare la **comunicazione interna** delle attività di ricerca per favorire la condivisione e la collaborazione tra le differenti Aree disciplinari;
- migliorare la **comunicazione esterna** per rendere più visibile e percepito l'impatto della ricerca universitaria nella società ed accrescere il *Public engagement*;
- dare continuità alle iniziative di *Public engagement* andando oltre la *Bright Night*.

In termini organizzativi, occorre definire all'interno della nostra Università una visione unitaria della Terza Missione: sia quella che nasce dalle attività didattiche che quella che deriva dalle attività di ricerca. Le attività di Terza Missione devono assumere una prospettiva unitaria e programmata, identificando le forme della sua disseminazione nella società e nei suoi destinatari.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEEO

26

Il prossimo mandato rettorale deve costituire l'occasione per intervenire sul **Governo dell'Ateneo** sulla sua **amministrazione** ed **organizzazione**. Di fatto sono trascorsi dieci anni dall'approvazione del primo Statuto post Legge Gelmini. L'esperienza maturata in questi anni consente di definire un utile intervento di **manutenzione sul nostro Statuto** e sui principali Regolamenti ad esso connessi e tra questi sul **Regolamento elettorale**.

Nello Statuto si deve intervenire per migliorare la *governance* del nostro Ateneo nei suoi organi o per inquadrare attività non previste al tempo della sua emanazione (ad esempio, il **Presidio di Qualità**).

La struttura del nostro Ateneo con i suoi Dipartimenti potrebbe essere pienamente rappresentata nella composizione del Senato accademico evitando di ricorrere alla creazione di un ulteriore organo che li rappresenti nella loro collegialità finendo per determinare una sorta di duplicazione.

Dal punto di vista dimensionale l'Università di Siena potrà approfittare dei prossimi **piani straordinari previsti dalla Legge di Bilancio 2021** per mantenere il numero totale dei suoi docenti a fronte delle uscite previste. Gli attuali **750 docenti** potranno manifestare delle variazioni positive che tuttavia non ne modificheranno l'ordine di grandezza. Questo significa che nella determinazione del nostro costo standard (non tra i migliori a livello nazionale) dovremo necessariamente incidere attraverso la significativa crescita del numero delle studentesse e studenti iscritti ai nostri Corsi di Studio.

Nell'attuazione dei piani straordinari previsti dalla Legge di Bilancio per PO, PA e RTDB e RTDA dovremo essere capaci di dare attuazione alle programmazioni dei ruoli previste dai Dipartimenti allo scopo di:

- **sviluppare le attività di ricerca** per i futuri esercizi della VQR e per positivi risultati ai fini delle Abilitazioni Scientifiche Nazionali;
- soddisfare i **fabbisogni didattici** necessari all'Offerta formativa dell'Ateneo (attuale e prospettica);
- contribuire alla **migliore erogazione di servizi sanitari** con riferimento all'Area medica e rispetto all'attività dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Siena (AOUS) e della Azienda USL Toscana Sud-Est;
- dare seguito alle **legittime aspettative** delle colleghe e colleghi che hanno conseguito le **abilitazioni scientifiche nazionali** di prima e seconda fascia.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

27

Riguardo al numero dei componenti del Personale Tecnico-Amministrativo osserveremo un ulteriore calo nei prossimi anni. Dagli attuali **850 componenti del Personale Tecnico-Amministrativo** il numero dovrebbe stabilizzarsi intorno a **750**. La Legge di Bilancio 2021 prevede, tuttavia, apposite risorse per le assunzioni e per le progressioni. Questo, da un lato, costituisce un elemento che rafforza la possibilità di assumere nuove risorse di personale oltre a quelle che possiamo determinare dal nostro Bilancio e, dall'altro, permette di ricominciare a riconoscere progressioni interne da troppo tempo ferme.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- intervenire per permettere che numerose posizioni, anche in **ruoli apicali**, possano trovare adeguata copertura;
- favorire i processi relativi alle **progressioni di carriera del Personale Tecnico-Amministrativo**;
- intervenire per affrontare il **rinnovamento** in aree organizzative pericolosamente scoperte rispetto agli evidenti fabbisogni;
- rafforzare e rendere più mirati i **percorsi di formazione e valorizzazione** del Personale Tecnico-Amministrativo (crescita e progressioni di carriera; premialità più snella e concreta del Personale Tecnico-Amministrativo);
- compiere finalmente una **mappatura dei processi** per intervenire finalmente sulla definizione di un **nuovo assetto organizzativo**. La mappatura delle attività può consentire di comprendere i fabbisogni più rilevanti di competenze tra le differenti tipologie di attività svolte presso i Dipartimenti, le Aree organizzative (e le relative divisioni), i Presidi, identificando gli stessi fabbisogni rispetto ai processi amministrativo-contabili, amministrativi e di supporto alla ricerca;
- **evitare gli spezzettamenti di competenze** e le duplicazioni o appesantimenti nella realizzazione dei processi amministrativi (numerose processi debbono essere semplificati);
- utilizzare al meglio il **lavoro agile inteso come opportunità** per migliorare l'attività delle specifiche unità organizzative.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

28

Nell'assetto organizzativo del nostro Ateneo i tempi sono maturi per introdurre sugli specifici processi amministrativi una maggiore autonomia in favore dei Dipartimenti che tenga conto delle caratteristiche delle Aree disciplinari di appartenenza.

In termini più generali, occorre ribadire la coerenza che deve sempre sussistere tra il **principio di autonomia** e quello della **responsabilità**. Questa relazione di coerenza si lega alla piena attuazione della logica del **principio di delega** all'interno della struttura organizzativa ed alla piena e convinta applicazione della **logica della programmazione**. Quest'ultima deve essere seguita, non come adempimento, ma come approccio attraverso cui fare funzionare l'amministrazione e la sua struttura organizzativa. Occorre una forte integrazione tra le logiche di delega e quelle della programmazione.

La logica della delega riguarda anche la definizione della squadra delle/dei **Delegate e Delegati del Rettore**. In questo senso, si inquadrano le deleghe (sia quelle previste da Statuto sia le altre) che devono essere definite sostanzialmente in quattro Aree coerenti alla struttura di questo programma di mandato: Deleghe generali, Deleghe per la Didattica; Deleghe per la Ricerca; Deleghe per la Terza Missione. Nella relazione tra il Rettore e la squadra dei Delegati occorre definire una cadenzata attività di incontro e condivisione delle iniziative in atto.

Sempre dal punto di vista organizzativo occorre procedere per favorire la creazione di forme di coordinamento e razionalizzazione della didattica tra i Dipartimenti attraverso la **creazione di strutture di secondo livello** (Scuole) in presenza di Corsi di Studio in contitolarità tra due o più Dipartimenti. Queste soluzioni organizzative (da definire secondo formule leggere e non invasive dell'autonomia dei Dipartimenti) potrebbero essere collegate ad un'analogia organizzazione delle segreterie studenti e didattiche.

#UNISI2030



PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

29

Università di Siena, AOUS e Azienda USL Toscana Sud-Est

L'Università di Siena attraverso i Dipartimenti dell'Area delle scienze biomediche e mediche è **parte fondamentale dell'Azienda Ospedaliera-Universitaria Senese (AOUS)** e tramite questa dell'Azienda USL Toscana Sud-Est.

L'essere parte fondamentale del sistema sanitario costituisce un elemento che qualifica e valorizza il **DNA del nostro Ateneo** nelle sue attività didattiche (a tutti i livelli), nelle sue attività di ricerca, nelle sue attività di Terza Missione e nelle sue numerose e complesse attività sanitarie a beneficio degli utenti dell'area senese, dell'area vasta delle province di Arezzo, Grosseto e Siena, dell'area vasta regionale e di tutte le altre Regioni italiane.

Occorre ribadire come l'attività delle colleghe e colleghi dei Dipartimenti di Area biomedica e medica si svolga nell'esigenza di coniugare nel loro caso **Quattro missioni**: la Didattica, la Ricerca la Terza Missione con la **Missione sanitaria** nell'ambito complesso dell'AOUS. Occorre sottolineare il valore di questa caratteristica e di questa diversità trovando le soluzioni che favoriscano il contemperamento di queste Quattro Missioni.

Le competenze scientifiche che l'apporto dell'Università di Siena permette di offrire all'AOUS e le elevate specializzazioni costituiscono un fattore che è confermato dalla significativa attrattività rilevata dalle prestazioni sanitarie erogate nel corso degli anni.

In prospettiva il contributo che l'Università di Siena offre all'AOUS e, più in generale, alla USL Toscana Sud-Est deve essere maggiormente valorizzato ricercando una migliore definizione del rapporto con l'azienda e con il sistema della sanità regionale.

Gli investimenti nella realizzazione del **polo didattico** e, in un orizzonte temporale più ampio, nel piano di costruzione del **nuovo ospedale** consentiranno di valorizzare al meglio le competenze presenti migliorando ed incrementando ulteriormente la qualità delle prestazioni.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

30

A questi investimenti si associano le risorse che proverranno dalle differenti **misure del PNRR** che se gestite con equilibrio consentiranno, da un lato, di valorizzare le aree di eccellenza presenti nei Dipartimenti dell'Università di Siena coinvolti e, dall'altro, permetteranno di contribuire ad una crescita complessiva dell'AOUS.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- ricercare un **nuovo equilibrio** nel rapporto con l'AOUS in grado di contemperare le attività Didattiche, di Ricerca e di Terza Missione con le attività delle prestazioni sanitarie;
- definire, più in generale, una **diversa conciliazione** tra medicina del territorio rappresentata dalla USL Toscana Sud-Est e l'attività dell'AOUS con particolare riferimento alle prestazioni diagnostiche (per immagini, di laboratorio, strumentale) e alle visite cliniche e ambulatoriali;
- costruire una **programmazione** dei ruoli di medio e lungo termine che consenta di completare le coperture delle differenti strutture organizzative presenti nell'AOUS con la migliore valorizzazione delle competenze scientifiche presenti nell'Università di Siena.

Università di Siena e attori presenti nei territori di riferimento

Come richiamato in precedenza, il nostro Ateneo deve cercare in questa fase storica un cambio di passo nelle forme di collaborazione con le istituzioni, gli enti, le associazioni, le imprese che caratterizzano il suo territorio di riferimento.

Dobbiamo essere capaci di stipulare accordi che consentano di migliorare gli ambienti entro cui svolgiamo le attività che caratterizzano le nostre Missioni.

Nel contesto senese questo significa rafforzare con una **nuova progettualità** le forme di collaborazione con gli enti locali e con le relative istituzioni (Comune di Siena, Università per Stranieri di Siena, Santa Maria della Scala, Arcidiocesi di Siena, ecc.), con le Associazioni di categoria (Camera di Commercio Arezzo-Siena, Confindustria Toscana Sud, Confcommercio di Siena, ecc.), con le imprese (Gruppo Monte dei Paschi di

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

31

Siena, Siena Ambiente, Acquedotto del Fiora, Fondazione TLS, Estra, Consorzi del Vino, ecc.).

La presenza del nostro Ateneo presso le **sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno** deve essere sottolineata ed enfatizzata per il sistema di relazioni che essa ha permesso di intessere con il contesto istituzionale ed il tessuto sociale, economico e culturale. Questo ha permesso l'attivazione ed il successo di specifici Corsi di studio di Laurea e di Laurea Magistrale come nel caso di quelli presenti nella nostra **sede di Arezzo**. Il successo ottenuto deve essere sicuramente sostenuto e rafforzato comunicando con forza l'**interesse dell'Università di Siena ad Arezzo**.

Comunità universitaria e logiche di inclusione e di uguaglianza di genere

L'uguaglianza di genere (*Gender equality*), la pari opportunità, l'inclusione, la valorizzazione del benessere organizzativo, gli interventi contro le discriminazioni sono valori che devono permeare ogni attività, processo e struttura dell'intero Ateneo. Questi temi devono essere interiorizzati da tutte le componenti della comunità universitaria (docenti, Personale Tecnico-Amministrativo, studentesse e studenti). Tutte le Aree dell'amministrazione e i Dipartimenti devono mettere in atto ogni azione necessaria affinché questi valori possano sempre più essere evidenti all'interno dell'Università di Siena e nei rapporti che essa sviluppa con tutti gli attori sociali, economici e politici con cui interagisce.

Nel nostro Ateneo i temi della uguaglianza di genere (*Gender equality*) hanno ormai un forte radicamento ed una loro manifestazione istituzionale nell'attività del **Comitato Unico di Garanzia** (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Nel mese di marzo 2022 è stato approvato l'ultimo **Piano delle Azioni Positive per il triennio 2022-2024**. Questo piano prevede una serie di azioni (24 in totale) mirate al conseguimento di tre obiettivi principali (benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro; formazione, comunicazione e sensibilizzazione; pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività) ed alla diffusione di buone prassi che riguardino, tra gli altri, i temi della genitorialità, del lavoro agile, dell'ascolto psicologico, dell'identità di genere (LGBTQ+), del linguaggio inclusivo, delle vittime di violenza.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

32

Anche a questo piano si richiama il primo *Gender equality Plan 2022-2024* (in corso di approvazione) nel quale sono identificate 5 aree tematiche che complessivamente identificano 18 obiettivi. Per ciascuno di questi obiettivi sono previste specifiche azioni da attuare nel triennio del piano. A queste azioni dovremo dare piena concretezza per rendere l'uguaglianza di genere intimamente ancorata alla cultura del nostro Ateneo.

Ulteriori esperienze in tema di *Gender equality* sono state avviate a livello dipartimentale come, ad esempio, nel caso del progetto pilota GRACE avviato nel corso del 2020-2021 dal DISAG. Il monitoraggio e gli interventi su questi temi all'interno dell'Università di Siena devono innescare un cambiamento culturale che per sua natura richiede costanza e attenzione.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- stimolare l'**accesso paritario** a tutti i percorsi formativi offerti dell'Università di Siena (bisogna crescere in termini di pari opportunità oltre le materie STEM);
- agire per favorire il **pieno sviluppo e la completa attuazione** delle azioni intraprese dall'Ateneo;
- fare in modo che queste azioni si **propaghino** dalla comunità universitaria alla società.

Identità, senso di appartenenza e benessere organizzativo

In numerosi incontri svolti con le differenti Aree organizzative presenti nell'Università di Siena è emerso a più riprese un senso di malessere, di stanchezza, di demotivazione e di perdita di entusiasmo. I numerosi anni trascorsi dai momenti difficili della crisi finanziaria, il salto generazionale che non ha condotto al progressivo ingresso e affiancamento di colleghe e colleghi nei ruoli e nelle attività della struttura organizzativa, lo stop alle progressioni di carriera hanno contribuito a determinare questa percezione diffusa. Questo clima all'interno dell'amministrazione è tuttavia mitigato da un **forte senso di appartenenza** al nostro Ateneo.

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

33

Molte colleghe e colleghi docenti e del Personale Tecnico-Amministrativo sono consapevoli che gli sforzi compiuti hanno permesso il mantenimento della qualità delle attività svolte, l'ottimo posizionamento dell'Università di Siena tra i migliori Atenei di dimensione media in Italia, la rilevanza scientifica delle attività di ricerca a livello nazionale e internazionale, il valore delle prestazioni sanitarie offerte all'interno dell'AOUS.

Una parte del clima organizzativo passa necessariamente dalla **capacità di ascolto** nei confronti del Personale Tecnico-Amministrativo, passa dalla **ripresa delle assunzioni** e delle **progressioni di carriera**, passa dagli interventi di ridefinizione della struttura organizzativa e della copertura di specifiche posizioni apicali. Il miglioramento del **benessere organizzativo** è di fondamentale importanza per **vincere le sfide della crescita** che poniamo al centro di questo programma di mandato.

Il miglioramento delle condizioni di lavoro passa, inoltre, dal rafforzamento del senso di appartenenza e quindi della percezione della nostra identità. In questo senso, un significativo sforzo deve essere compiuto per comunicare in modo univoco l'identità dell'Università di Siena, attraverso tutti i mezzi della sua comunicazione interna ed esterna.

Deve essere definito un chiaro ed inequivocabile **Sistema Grafico di Identità**. Questo sistema deve essere adottato nella totale ridefinizione del Portale di Ateneo e di tutti i siti in esso contenuti. In tutte le forme di comunicazione a cominciare da quelle social.

Deve essere presente nella strutturazione dell'App di erogazione di servizi per tutte le componenti la comunità universitaria. Deve caratterizzare tutto il merchandising. Deve riguardare tutte le forme di stampa e di pubblicazione dell'Ateneo inclusi i template delle slide utilizzate per le attività didattiche e di ricerca.

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- rafforzare il senso di appartenenza e migliorare il clima organizzativo intervenendo sulla struttura organizzativa e migliorando ulteriormente l'ascolto del Personale Tecnico-Amministrativo;
- intervenire per una profonda ridefinizione del **portale dell'Ateneo** (e di tutti i siti collegati);

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

34

- sviluppare l'**App di Ateneo** per renderla il vero motore di larga parte dei servizi alle studentesse e studenti, ai docenti ed al Personale Tecnico-Amministrativo;
- rendere il **merchandising** un vero strumento di promozione e di rafforzamento dell'identità di Ateneo migliorandone nettamente le forme di accesso;
- agire su tutte le forme di **comunicazione interna ed esterna** dell'Ateneo affinché comunichino l'identità di Ateneo.

Piano di sviluppo, valorizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare e delle attrezzature, sostenibilità

Nel corso dei prossimi anni sarà avviata una poderosa attività di sviluppo, valorizzazione e manutenzione del Patrimonio immobiliare dell'Ateneo e delle attrezzature di ricerca e di laboratorio.

Questo deriverà dalla costruzione del **Polo Didattico delle Scotte**, dai progetti **PRIN 2020** e **PRIN 2021** finanziati in Ateneo, dalla partecipazione al **bando del MUR per l'edilizia**, dalle risorse che proverranno dalle differenti linee di azione del **PNRR**, auspicabilmente dalla partecipazione al Bando per i prossimi **Dipartimenti di Eccellenza**.

Nel caso dei finanziamenti per l'edilizia del MUR le risorse cofinanziate per almeno il 40% consentiranno di realizzare interventi di manutenzione straordinaria volti, tra l'altro, all'efficientamento energetico e delle infrastrutture, nonché permetteranno un significativo miglioramento delle attrezzature didattiche.

Allo stesso tempo, gli interventi in programma consentiranno l'ampliamento degli spazi a disposizione della comunità universitaria per l'offerta di servizi aggiuntivi ed il miglioramento di quelli attualmente erogati.

Gli interventi di tipo manutentivo contribuiranno all'efficientamento degli edifici dell'Ateneo e questo certamente contribuirà a rispettare logiche di **sostenibilità ambientale** (e non solo).

#UNISI2030



#UNISI-2030

PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

35

Sullo sfondo resta tuttavia l'antico e originale orientamento dell'Università di Siena alla sostenibilità che deve essere rafforzata con un nuovo slancio in favore di processi che migliorino il risparmio energetico, che minimizzino l'utilizzazione dei documenti cartacei, che eliminino la plastica monouso, che investano nelle energie rinnovabili, che favoriscano il *bike sharing*, che stimolino l'economia circolare.

Il nostro **Bilancio di sostenibilità** deve rendicontare risultati migliori di quelli ottenuti che migliorino anche altre dimensioni rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*).

Tra le iniziative che occorre intraprendere bisogna:

- favorire la realizzazione di questi interventi per **migliorare l'esperienza didattica e di studio** delle studentesse e studenti;
- completare questi interventi per **migliorare l'attività di ricerca** nei laboratori della vasta comunità di persone che li vive e li frequenta (docenti, tecnici della ricerca, tecnologi, dottorandi, assegnisti di ricerca, specializzandi);
- valorizzare **l'importanza dei tecnici della ricerca e dei tecnologi** nella gestione, corretta utilizzazione e manutenzione delle attrezzature di ricerca;
- definire un **programma di lungo termine** che riguarda la gestione e utilizzo delle strutture dell'Ateneo o a disposizione dell'Ateneo, considerando i vincoli contrattuali e finanziari che li interessano.

Programmazione, Semplificazione e Bilanci

L'amministrazione deve essere basata sulla **logica della programmazione**. Questa logica deve permeare le attività della struttura organizzativa e deve costituire la base attraverso cui si possano realizzare processi gestionali che risultino **coordinati, razionali** e dunque **semplificati**.

I processi che caratterizzano l'attività del nostro Ateneo devono realizzarsi sempre più attraverso l'utilizzazione di piattaforme tra loro integrate e che permettano di evitare inutili passaggi ed il non sostenibile ricorso a documenti cartacei.

#UNISI2030



PARLIAMO DI GOVERNO DELL'ATENEO

36

In particolare:

- l'intera carriera delle studentesse e degli studenti si deve sviluppare attraverso **un unico fascicolo elettronico**;
- la gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca deve avvalersi di **piattaforme** che siano visibili a tutte le aree organizzative interessate;
- le attività di acquisto, utilizzazione e manutenzione delle attrezzature di ricerca devono essere **monitorabili su un'unica piattaforma di gestione**;
- dal punto di vista contabile e di Bilancio occorre ribadire l'importanza che la **capacità di programmazione** assume nel realizzare il passaggio dal preventivo al consuntivo;
- una buona programmazione consente di minimizzare il manifestarsi di rilevanti **rischi non adeguatamente valutati** o considerati in termini prudenziali;
- la **valutazione responsabile delle forme di rischio** costituisce la migliore tutela per il futuro dell'Ateneo;
- la **creazione di riserve di utili** derivanti dal Bilancio consuntivo permette una gestione di lungo termine in grado di limitare le conseguenze dei fattori di rischio;
- in tale prospettiva, occorre gestire e programmare la gestione delle riserve di utili rispetto all'**impatto dei piani straordinari** sugli RTDB e di altre procedure di assunzione e il loro impatto vincolante sui Bilanci preventivi.

#UNISI2030



CONCLUSIONI E PROPOSTA

37

In questo programma ho cercato di definire e proporre una visione dell'Università di Siena in una prospettiva di cambiamento proiettata nel lungo termine (**#Unisi2030**). I cambiamenti per loro natura richiedono tempo (un tempo lungo). In primo luogo, ci vuole tempo per attivare i cambiamenti. In secondo luogo, ci vuole tempo e perseveranza per arrivare ai risultati attesi.

Nelle organizzazioni complesse, come certamente sono le Università come la nostra (**generaliste** e di **medie dimensioni**), è illusorio e forse anche ingeneroso ipotizzare cesure e discontinuità con quanto ci ha preceduto (a quello che siamo, abbiamo peraltro contribuito noi stessi!).

Nel caso dell'Università di Siena dobbiamo **innescare processi di cambiamento** nella consapevolezza che questi riguardano numerose aree di intervento.

Allo stesso tempo, dobbiamo essere coscienti che il nostro è un Ateneo che ha superato, nei suoi secoli di storia e nel suo passato recente, situazioni critiche e complicate riuscendo sempre a **preservare il suo valore e la sua reputazione nazionale e internazionale** e di questo dobbiamo essere pienamente orgogliosi.

Questo **programma di mandato**, come è nella natura di qualunque programma, non può che essere aperto. Il suo scopo è quello di **indicare una visione strategica**. Con l'aiuto di tutte e tutti il programma di mandato verrà sviluppato e articolato in piani dettagliati per ciascuna delle aree di intervento qui identificate.

Il programma di mandato è l'oggetto della **vostra valutazione**, insieme alla credibilità di chi ve lo propone. Tutti siamo abituati alle valutazioni. I docenti valutano per professione!

Valutate la proposta, non lasciatevi distrarre dalle manovre, dalle voci e dai sentito dire. Valutate me e il programma di mandato che ho cercato di condividere all'interno della nostra comunità e, se lo vorrete, **avvieremo insieme un percorso che parla di futuro** e del dove vogliamo che sia la nostra Università nel 2030 (**#Unisi2030**).

Siena, 30 aprile 2022

#UNISI2030



UN BREVE PROFILO BIOGRAFICO

38

Sono nato a Trapani il 13 aprile 1967 e dal 1985 vivo a Siena.

Sono Professore ordinario in Economia Aziendale al Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici. Ho conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in Economia Aziendale all'Università di Pisa nel 1997; ho ricevuto il titolo di specialista in discipline bancarie nel 1993 presso la Scuola di Specializzazione in Discipline Bancarie dell'Università di Siena. Mi sono laureato in Scienze Economiche e Bancarie nel 1990 all'Università di Siena.

Sono stato Direttore del DISAG dal novembre 2015 all'ottobre 2021 e componente del Senato Accademico dal 2016 al 2021. In precedenza, ho svolto i ruoli di: Vicedirettore, Componente del Consiglio Direttivo della Scuola di Economia e Management (SEM), Presidente del Comitato per la Didattica della Laurea in Economia e Commercio e della Laurea Magistrale in Management e Governance. Sono stato Direttore del Master in Controllo e Innovazione delle Piccole e Medie Imprese e componente del Consiglio Direttivo della Scuole di Specializzazione all'Insegnamento Secondario.

Da luglio 2006 a novembre 2016 sono stato Editor-in-Chief del Journal of Management and Governance (JMG), Official Journal dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale pubblicata da Springer Verlag (attualmente sono Past Editor). Sono stato Presidente della Società Italiana di Storia della Ragioneria, dal 2014 al 2017 e vicepresidente nel periodo 2010-2014.

Sono stato Visiting professor presso: a) la University of Wales, Bangor; b) il Conservatoire National des Arts et Métiers Parigi; c) l'Ordre des Experts Comptables, Parigi; d) la Universidad Autonoma de Madrid; e) la New York University; f) la University of Sydney; g) la Soochow University Taipei (Taiwan); h) la University of Ljubljana; i) la ORT University Montevideo.

Sono componente di numerosi Comitati Editoriali (tra i quali: Accounting in Europe; Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad; Accounting and Cultures; Financial Reporting) e di numerosi Comitati scientifici di collane monografiche. Sono Direttore della Collana accreditata "Collana di Studi di Ragioneria ed Economia Aziendale – CREA", CEDAM.

Sono componente del Collegio dei docenti del Dottorato in Economia Aziendale e Management. Sono componente dello Scientific Committee del EAA Congress e del Workshop on Accounting and Regulation, Faculty della Capri School AIDEA on Qualitative Research Methods.

Le mie principali aree di ricerca si collocano nell'ambito della Contabilità e del Bilancio, della International Accounting, dell'Accounting and Regulation, del Non-Financial Reporting, della Revisione e della Storia della Ragioneria.

Parlo Inglese, Spagnolo e Francese.

#UNISIZO30