

Sonia Carmignani

A portrait of Sonia Carmignani, a woman with blonde hair, wearing a grey blazer, a light blue shirt, and a yellow patterned scarf. She is sitting at a desk with papers and a blue pen, looking directly at the camera with a slight smile. The background is an office setting with a whiteboard and shelves.

Insieme Unisi

INCLUSIONE, CONDIVISIONE, INNOVAZIONE

www.soniacarmignani.it

Sonia Carmignani

Programma di mandato
per la carica di Rettore
Sessennio 2022-2028

Insieme UniSi: un programma aperto per una comunità inclusiva

L'Università, la città e le città (Siena, Arezzo, Grosseto), il territorio,
l'Europa e il mondo

Una nuova Governance per raggiungere le Mission:
per una nuova cittadinanza organizzativa

Le studentesse e gli studenti al centro dell'Ateneo:
opportunità per un futuro migliore

Il personale tecnico amministrativo e delle biblioteche: ascoltare le
necessità, premiare le competenze, valorizzare le esperienze
per ritrovare una forte motivazione

Inclusione, pari opportunità per rimettere al centro il senso di comunità.
Il digitale "buono" per un nuovo equilibrio fra lavoro e vita privata

Una nuova didattica transdisciplinare, moderna e innovativa

Un nuovo sistema dottorale innovativo, internazionale
e per lo sviluppo dei saperi e del territorio

L'internazionalizzazione: l'Ateneo aperto al mondo

La ricerca come opportunità: nuove risorse per migliorare
e per creare nuove possibilità per il territorio

La terza missione, il trasferimento tecnologico, la disseminazione
come leva per il cambiamento sociale ed economico

Il ruolo della medicina accademica nel futuro della sanità

Insieme Unisi

INCLUSIONE, CONDIVISIONE, INNOVAZIONE

Insieme UniSi: un programma aperto per una comunità inclusiva

In queste brevi note vi presento il programma che è frutto delle riflessioni che ho maturato in questi anni grazie al mio impegno e potendomi confrontare con la nostra comunità.

Grazie a molte vostre osservazioni, segnalazioni, a piccoli e grandi questioni che abbiamo affrontato insieme o che mi avete posto, ho cercato di elaborare un programma che deve essere aperto, concreto e soprattutto deve portare la necessaria discontinuità e innovazione dell'inizio dei nuovi cicli.

La necessità di cambiare molte cose - come mi avete chiesto in tante e tanti - si accompagna al mio impegno di potere e volere operare concretamente questo cambiamento per costruire una comunità inclusiva.

Avere una candidata Rettrice significa rafforzare puntare in modo forte sulla discontinuità.

La presenza già oggi di molte rettrici in altrettante sedi universitarie di grande prestigio nel nostro Paese indica che la svolta è in parte iniziata avendo raggiunto anche Atenei di importanza significativa per storia, tradizione e numero di iscritti. L'Università di Siena ha quindi ora la possibilità concreta di aderire a questo processo di rinnovamento aperto che unisce anche i valori dell'esperienza e della competenza che ho acquisito negli ambiti più sfidanti della governance universitaria.

Chi sono

Nata a Siena il 3 agosto del 1967. Professoressa ordinaria di Diritto Agrario presso il Dipartimento di Giurisprudenza. I principali temi delle mie ricerche sono agrifood, le relazioni tra agricoltura e ambiente nella prospettiva europea e nazionale, la tutela del consumatore, la sicurezza alimentare e i rapporti tra sicurezza alimentare e sicurezza ambientale con attenzione ai temi dell'Agenda 2030. Sono autrice di 138 pubblicazioni e relatrice in numerosi convegni.

Ho ricoperto, negli anni, molti incarichi in Ateneo: Pro Rettrice; Delegata alla didattica; Delegata all'accoglienza disabili e studenti DSA; Delegata al Santa Chiara Lab; Presidente Comitato di Gestione del Campus Aretino; componente CdA Fondazione Polo Universitario Grossetano e Presidente Unisiap. Sono inoltre Accademica dei Fisiocritici di Siena.

L'Università, la città e le città (Siena, Arezzo, Grosseto), il territorio, l'Europa e il mondo

L'Università e la città

L'Università di Siena ha rappresentato e rappresenta un'eccellenza per il territorio. È una comunità di ricerca in grado di contribuire con la sua conoscenza allo sviluppo e all'innovazione delle comunità istituzionali, sociali e organizzative con cui condivide interessi e valori comuni. Il territorio, con le sue istituzioni, rappresenta una grande risorsa per progettare insieme un futuro promettente e sfidante secondo logiche internazionali e di rete.

L'Università è consapevole oggi più di ieri della necessità di un'alleanza forte con le Amministrazioni comunali e provinciali.

Le studentesse e gli studenti, le ricercatrici e i ricercatori sono cittadini di un territorio che può diventare sempre più disponibile in termini di accoglienza e servizi. L'Università vive principalmente nel contesto urbano della città di Siena e diventa per questo prioritario stabilire un nuovo patto di collaborazione e di valorizzazione della presenza dell'Ateneo nella città.

Un'università del domani è una università sempre più aperta al confronto con i laboratori reali della vita e dell'esperienza quotidiana dei soggetti individuali e organizzativi. Gli attori istituzionali di un territorio rappresentano i naturali compagni di viaggio per comporre nuove narrazioni, che siano in grado di rappresentare realtà che insieme diventano più forti, più capaci di rispondere ai bisogni emergenti, e in grado di costruire e ricostruire reti senza confini.

La collaborazione è un costrutto strategico per creare dispositivi vincenti sia dal punto di vista culturale che sociale. Rendere le alleanze sempre più efficaci sarà il compito che ci attende. La posta in gioco è diventare esperti nell'intercettare gli aspetti sociali, pratici, materiali e conversazionali che dovranno configurare i flussi di interazione, di pratiche di alleanze sempre più funzionali, che siano volano di crescita per tutti gli attori e le istituzioni del territorio.

I poli di Arezzo e Grosseto sono esempi di un gioco di squadra che ha consentito di distribuire e nello stesso tempo contestualizzare le risorse formative e culturali dell'Università in un ampio raggio di azione, con ricadute

generative per i territori coinvolti che hanno partecipato alla realizzazione di campus universitari distribuiti.

In linea con quanto previsto dal Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa (PNRR), le imprese, le istituzioni e le organizzazioni sono tanto più forti quanto più riescono a lavorare in rete. I *network* richiedono un costante presidio in termini di pensiero e azione. Le forme di aggregazione sono tanto più valide quanto più attente al proprio sviluppo, che va coltivato e incrementato. Si parla di aggregazioni che si alimentano grazie all'attenzione verso le relazioni, gli scambi, i progetti condivisi.

Se pensiamo in termini di fasi, possiamo dire che non siamo in una fase costitutiva. Il tempo trascorso consente riflessioni a posteriori che ci permetteranno di andare oltre l'esistente. C'è ora la possibilità di prefigurare transizioni, progettualità, contaminazioni aidutate dall'alto tasso tecnologico e dalla volontà di stare insieme, di condividere obiettivi, di pensarsi volani dei processi di innovazione.

L'Università di Siena, in questo senso, sarà un soggetto attivo e propositivo per affermare concretamente i principi di solidarietà, inclusione sociale, attenzione ai bisogni della comunità studentesca, di accoglienza e protezione di studentesse e studenti e docenti stranieri, specialmente a seguito delle gravi crisi internazionali che stiamo attraversando.

Con l'altro Ateneo cittadino, l'Università per stranieri, occorrerà definire la priorità di Siena come Città universitaria, favorendo politiche comuni e costituendo una Conferenza permanente dei due Atenei per definire e offrire un tavolo di confronto sui temi di ricerca e didattica di reciproco interesse.

Una nuova Governance per raggiungere le Mission: per una nuova cittadinanza organizzativa

Dall'entrata in vigore della legge n. 240/2010 le università sono state chiamate a gestire processi innovativi rispetto alla *governance* a cui si chiede di essere sempre più partecipativa e capace di coinvolgere gli attori che la popolano. E soprattutto aperta al confronto con il mondo del lavoro, con le istituzioni pubbliche e private come risorse che consentono di conoscere e presidiare i cambiamenti in atto nelle comunità professionali, le trasformazioni dei bisogni conoscitivi delle organizzazioni.

Il lavoro svolto nei precedenti rettorati, che hanno dato attuazione alla legge di riforma del sistema universitario, costituisce un punto di partenza per un possibile ripensamento del modello di gestione che dagli organi di governo (Rettore, Senato, Consiglio di Amministrazione) torni a distribuirsi sull'intero corpo accademico.

Un approccio attento all'ascolto e partecipato del mondo del lavoro, dei contesti sociali e comunitari è ciò che permetterà di dare nuovo impulso alla nostra offerta formativa, rendendola più coerente con le sfide che attenderanno i professionisti del futuro.

L'attenzione generalizzata nei diversi contesti universitari verso l'inter- e transdisciplinarietà invita a sottolineare l'importanza di occasioni di interazione e collaborazione tra le diverse aree del nostro Ateneo. L'incentivazione di iniziative interdisciplinari è sollecitata dall'attuale contesto globalizzato, caratterizzato da grandi sfide scientifiche, tecnologiche e sociali affrontabili attraverso dispositivi in grado di valorizzare una disciplinarietà consapevole, capace di entrare e uscire da arene che trovano la propria forza nell'attivazione di scenari di scambio, condivisione e azione.

L'apprezzamento di tutti i saperi, l'innovazione, la semplificazione, l'occupabilità, l'inclusione e la parità di genere, la dimensione internazionale rappresentano la trama e l'ordito di un Ateneo che si proietta nel futuro, ma che potranno essere realizzati solo se il luogo di lavoro sarà organizzato secondo un sistema fondato su quella che definiamo come "*cittadinanza organizzativa*". Solo la condivisione delle scelte, non soltanto negli organi ufficiali ma anche con il corpo accademico, può consentire di creare quel clima di partecipazione essenziale per la genesi di nuove idee.

All'azione dei delegati del Rettore dovrà quindi essere affiancata una maggiore coesione con il Senato, il Consiglio di Amministrazione e il corpo accademico.

In sintesi, l'architettura della *governance* che immaginiamo è così sintetizzabile:

- L'attenzione alla parità di genere in tutti i livelli della *governance*
- La revisione dello Statuto
- La partecipazione in Senato di tutti i Direttori di Dipartimento
- La semplificazione normativa e amministrativa
- La massima fluidità dei procedimenti amministrativi
- La semplificazione delle procedure del sistema di Assicurazione della Qualità
- La razionalizzazione dell'assetto dipartimentale
- La costituzione di Tavoli di coordinamento per Aree
- La revisione dei meccanismi di distribuzione delle risorse
- La fondazione di un tavolo permanente di coordinamento con le studentesse e gli studenti
- Il potenziamento delle relazioni sindacali
- Il potenziamento dei meccanismi di reperimento fondi
- L'attenzione per la comunicazione e i siti di Ateneo e dei Dipartimenti
- La digitalizzazione di tutti i processi attraverso il potenziamento dell'infrastruttura ICT
- La connessione dei sistemi informatici USiena con quelli maggiormente in uso a livello nazionale e internazionale
- L'istituzione di un sistema di riconoscimento in termini premiali dei docenti che si impegnano nelle attività amministrative e gestionali

Le studentesse e gli studenti al centro dell'Ateneo: opportunità per un futuro migliore.

Il ruolo delle studentesse e degli studenti ha assunto nel tempo uno spazio sempre più rilevante. La loro presenza è prevista negli organi di governo e molti organismi hanno uno statuto paritetico.

L'Università li ha riconosciuti come asse portante nelle pratiche di gestione. Il nostro impegno sarà quello di coltivare la passione verso questa partecipazione. E ciò implica un impegno verso le matricole perché riconoscano, fin dall'inizio del loro percorso accademico, l'importanza di vivere a pieno la vita universitaria e di apprendere a contribuire al suo governo.

È responsabilità della comunità accademica riconoscere il valore del ruolo delle studentesse e degli studenti, con particolare attenzione alla parità di genere. Oggi più che mai le studentesse e gli studenti devono poter partecipare alla progettazione della carriera universitaria ed essere supportati nella costruzione dell'identità professionale.

Le pratiche di tutorato e orientamento saranno fondamentali. Occorre pensare a forme di accompagnamento efficaci in grado di non lasciare soli gli studenti nei momenti apicali e critici del loro percorso. L'università dovrà, inoltre, intensificare quelle forme di didattica attiva che consentano alle studentesse e agli studenti di apprendere conoscenze e insieme apprendere a costruirle. In questo senso, si sosterranno le aggregazioni tra pari (il rapporto tra studenti novizi e studenti esperti e/o laureati, tra laureandi e laureati), che costituiscono forme organizzative viventi, che consentono di trovare sostegno, informazioni, riguardanti pratiche comuni (piani di studio, criticità incontrate durante la carriera universitaria, ricerca del lavoro).

L'Ateneo deve essere presente e attivo in ogni occasione di dialogo tra attori delle istituzioni e del mondo del lavoro, salvaguardando ogni contesto che risulti di interesse: alloggi e trasporti sono solo due dei temi più naturalmente sensibili, ai quali si affiancheranno quelli che studentesse e studenti signaleranno come di interesse.

In questa direzione, gli ambiti di intervento saranno:

- Un patto con il territorio per l'occupabilità.
- Il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e imprese per migliorare l'accoglienza, la mobilità sul territorio nazionale verso Siena e la mobilità dentro la città
- Sinergia con l'Azienda per il Diritto allo Studio e le istituzioni pubbliche per migliorare l'offerta degli alloggi
- L'implementazione di programmi di tutorato tra pari
- Il sostegno alla *dual career*
- Lo sviluppo di pratiche personalizzate di monitoraggio delle carriere accademiche
- L'incentivazione alla partecipazione a programmi di studio all'estero
- L'istituzione di un Tavolo di coordinamento permanente tra Consiglio studentesco e i delegati alla Didattica, Relazioni internazionali e Placement del Rettore
- Miglioramento degli spazi dedicati allo studio con attrezzature moderne
- Realizzazione di programmi culturali dedicati per le studentesse e gli studenti
- Valorizzazione del ruolo delle studentesse e degli studenti come opportunità per la Città
- L'estensione della *no tax area*.

Il personale tecnico amministrativo e delle biblioteche: ascoltare le necessità, premiare le competenze, valorizzare le esperienze per ritrovare una forte motivazione

La comunità tecnico-amministrativa rappresenta una parte centrale e fondamentale per la vita organizzativa dell'Università. Insieme abbiamo fatto fronte alle criticità che abbiamo incontrate. Le difficoltà economiche non hanno consentito il turn over e la pandemia ha aggiunto altri tipi di difficoltà.

È il momento di rendere visibile un registro di rapporti improntati all'ascolto e alla condivisione così da consentire di operare efficacemente e creativamente e in modo da evitare l'emergere e l'affermarsi di meccanismi di difesa ed elementi di stress. Per riuscire nelle sfide che ci aspettano c'è bisogno di riconoscere e far riconoscere gli individui all'interno di un sistema di valori e di regole espliciti e condivisi, che ne rafforzino la motivazione al lavoro e il senso di appartenenza alle istituzioni.

Il benessere organizzativo è tra gli obiettivi a cui dobbiamo guardare e ha a che fare con il riconoscersi dentro un'impresa comune. Un'impresa comune è un processo, non un accordo statico, produce dinamiche di responsabilizzazione che non rimandano semplicemente a vincoli fissi o norme. La comunicazione chiara e franca tra i diversi attori organizzativi è ciò che sprona l'azione e le dà focalizzazione. La disponibilità a gestire il futuro concretamente invita a condividere le direzioni, a sviluppare la capacità di predire o convivere con l'incertezza di un tempo complesso. L'impresa è una risorsa di coordinamento, di impegno reciproco che richiede passione rispetto a ciò che facciamo. L'impegno e la passione sono elementi che la nuova leadership dovrà coltivare e proteggere.

I continui confronti con le colleghe e i colleghi del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario hanno permesso di individuare come priorità strategiche azioni finalizzate alla coltivazione del senso di appartenenza all'istituzione. L'orgoglio di essere (e di sentirsi) parte attiva di un'istituzione plurisecolare che svolge una funzione scientifica e sociale irrinunciabile nello sviluppo culturale, economico e civile ha incoraggiato il personale tecnico-amministrativo dell'università a reagire in modo adattivo ai cambiamenti, spesso anche emergenziali, imposti negli anni.

Valorizzare gli sforzi comuni è per l'Università di Siena l'elemento da cui partire per ottenere il massimo grado di coinvolgimento del personale. Questo coinvolgimento e la collaborazione sono le condizioni muovendo dalle quali si può immaginare un cambiamento profondo per la nostra organizzazione. La priorità è identificare (e, successivamente, comunicare nel modo più efficace possibile) una strategia di intervento a vari livelli che, puntando su una rinnovata credibilità dell'Istituzione e della sua leadership, consenta di riannodare i fili di una politica che porti ad un nuovo "patto" con i colleghi amministrativi.

Alcune direzioni di intervento includono:

- Il riconoscimento delle competenze e degli apporti delle colleghe e dei colleghi anche tramite interventi di premialità
- L'adozione di azioni di prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- La creazione di ambienti di lavoro contrassegnati da collaborazione
- La facilitazione di comportamenti e pratiche caratterizzati da scorrevolezza operativa, rapidità di decisione e azioni orientate ad obiettivi
- La realizzazione di equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazioni di responsabilità e di promozione del personale
- L'apertura verso il confronto con altri ambienti e all'innovazione tecnologica e culturale
- L'implementazione del bilancio delle competenze
- L'incentivazione di percorsi di sviluppo professionale e formazione continua
- La predisposizione di una formazione mirata e coerente con le specifiche competenze e gli obiettivi di crescita professionale
- Il riassetto organizzativo degli uffici e dei servizi di supporto alle attività didattiche e di ricerca dell'Università di Siena
- L'implementazione di piani di reclutamento e progressioni verticali e orizzontali
- L'intervento sull'attuale *Regolamento delle attività in conto terzi e sul Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità.*

Inclusione, pari opportunità per rimettere al centro il senso di comunità. Il digitale “buono” per un nuovo equilibrio fra lavoro e vita privata

L'Università degli Studi di Siena individua nella promozione della cultura dell'inclusione e delle pari opportunità uno tra i valori strategici della sua mission.

L'impegno dei prossimi sei anni intende farsi carico del potenziamento dei dispositivi a sostegno della partecipazione di studentesse e studenti, con un'attenzione specifica per le diverse esigenze di apprendimento e le forme di vulnerabilità.

Le azioni dell'Ateneo rivolte a studentesse e studenti, personale docente, tecnico-amministrativo con disabilità o vulnerabilità saranno personalizzate per garantire le opportunità di accesso e di piena partecipazione. Prefiguriamo un Ateneo senza barriere, sia architettoniche che digitali, materiali che immateriali, culturali che di genere, fiero della sua tradizione culturale e capace di condividerla con la comunità esterna.

In uno scenario nazionale in cui l'innovazione e l'accessibilità digitale sono riconosciute come priorità strategiche, l'Ateneo svilupperà specifici piani di investimenti al fine di potenziare l'accessibilità dell'esperienza didattica, anche attraverso l'utilizzo di piattaforme tecnologiche che consentano di sperimentare, coinvolgere, approfondire con format e metodologie interattive.

Lo Sviluppo di azioni di sistema e dispositivi organizzativi per l'accessibilità

- L'orientamento in ingresso, in itinere e tutorato tra pari per studentesse e studenti con disabilità e con DSA
- L'introduzione all'orientamento al lavoro a sostegno dell'employability di studentesse e studenti con disabilità e DSA
- Il Potenziamento degli ausili per l'apprendimento
- Acquisizione di licenze d'uso per strumenti compensativi per studentesse e studenti con DSA ma anche per dipendenti per garantire uguali opportunità di sviluppo delle proprie capacità lavorative
- L'accREDITAMENTO di USiena per la digitalizzazione dei testi destinati alle studentesse e agli studenti con disabilità e DSA
- La distribuzione capillare di mappe interattive per l'accessibilità fisica e materiale delle strutture universitaria e del patrimonio culturale

- Lo sviluppo di dispositivi e App che consentano di visitare gli ambienti di USiena e il suo patrimonio museale ed artistico
- L'implementazione del progetto di didattica immersiva digitale.

Le misure fin qui proposte si intersecano con interventi a supporto dell'equità di genere, sia nell'uso del linguaggio amministrativo, azione peraltro già intrapresa nel precedente mandato rettorale, sia nella gestione della *governance*, con un'attenzione per il rispetto dei criteri del gender equality negli organi di governo. Le direttrici di azioni per le pari opportunità sono ispirate al Gender Action Plan delle Nazioni Unite, in continuità con il Piano di Azioni Positive (PAP) 2021-2023 del nostro Ateneo, e con la consapevolezza che le pari opportunità non interessino solamente il genere ma le diversità in senso più ampio.

Lo sviluppo di azioni di sistema e dispositivi organizzativi per la *gender equity*

- Lo sviluppo di azioni di sistema volte al riequilibrio di genere nelle procedure di reclutamento, e negli organi di governance
- L'introduzione di azioni volte al sostegno alle carriere accademiche femminili
- Lo sviluppo di interventi di formazione, cultura e scienza paritaria, avvalendosi di corsi di formazione rivolti a personale universitario e a studentesse e studenti sui temi di pari opportunità e di azioni di contrasto agli stereotipi di genere
- La promozione di un sistema di sostegno all'equilibrio vita-lavoro, con l'individuazione di azioni di supporto, quali predisposizione di nidi universitari accessibili a personale accademico, studentesse e studenti.
- Istituzione di uno sportello anti discriminazioni

Una nuova didattica transdisciplinare, moderna e innovativa

Nei molti anni che ho trascorso in Ateneo svolgendo con passione il ruolo di Delegata alla didattica, ho visto la sua progressiva trasformazione, sia dal punto di vista delle strumentazioni tecnologiche utilizzate, sia relativamente alle opportunità di sviluppo e innovazione.

La qualità della didattica è il nostro primo biglietto da visita. L'Ateneo di Siena risulta tra i più attrattivi per studentesse e studenti provenienti da altre regioni e altre nazioni.

I giovani dimostrano un potenziale considerevole di competenze acquisite nella vita quotidiana. Una parte di loro studia e lavora, un'altra parte è formata da persone adulte con esigenze specifiche di conciliazione e di accessibilità ai servizi e alle lezioni. Come docenti, abbiamo necessità di tematizzare insieme le diverse forme dell'essere studentesse e studenti (frequentanti, non frequentanti, lavoratrici e lavoratori) che chiedono didattiche adeguate.

Per l'Ateneo che immaginiamo, sempre più internazionale e attrattivo, è importante realizzare una nuova narrazione della didattica, capace di essere attiva, coinvolgente, in grado di offrire saperi, conoscenze e forme di ricerca utili allo svolgimento delle diverse professioni.

Il primo obiettivo è quello di favorire l'incontro e la contaminazione tra discipline anche in ottica *inter-* e *transdisciplinare*. Questo si configura come uno dei traguardi strategici su cui progettare un'offerta formativa sfidante. Il patrimonio della didattica, guadagnato nell'ultimo decennio, pone sempre più al centro il ruolo attivo delle studentesse e degli studenti, l'importanza di attivare modalità laboratoriali che li rendano protagonisti del loro apprendimento.

L'integrazione didattica delle diverse competenze (disciplinari e trasversali, generali e professionalizzanti) si prefigura quale risposta alle nuove e rinnovate esigenze del mondo del lavoro, la cui presenza, coinvolgendo le parti interessate, dovrà essere attiva in tutta la fase dell'istituzione dei Corsi di Studio. In termini di offerta formativa, una specifica azione di intervento riguarderà la creazione di comunità interdisciplinari per ibridare i saperi, in cui verranno valorizzate le collaborazioni tra docenti di diverse discipline, e la possibilità di far coesistere e conversare saperi, conoscenze e competenze di settori scientifici diversi.

Il secondo obiettivo è la valorizzazione della didattica in ottica internazionale. I processi di internazionalizzazione e di multiculturalizzazione in atto nel nostro Ateneo richiedono un'attenzione particolare per lo sviluppo di pratiche didattiche inclusive e diversificate, in grado di tutelare la storia culturale di tutti e favorire la facilitazione per l'accesso al nostro patrimonio scientifico e culturale.

Il terzo obiettivo concerne il rapporto della didattica con le nuove opportunità che offrono le piattaforme e infrastrutture tecnologiche. Le norme ministeriali e la vocazione del nostro Ateneo invitano a considerare l'esperienza di insegnamento come uno scambio basato sulla relazione e la condivisione del sapere in aula, tra i docenti e tra le studentesse e gli studenti. Abbiamo appreso in questi anni a coniugare il lavoro didattico svolto dentro l'aula con modalità capaci di soddisfare esigenze di apprendimento diversificate rispetto a studentesse e studenti che necessitano di un accesso mediato dalle tecnologie. Una strategia su cui investiremo nel prossimo sessennio sarà la ricerca sul potenziamento della didattica espansa dalle tecnologie e sulle connessioni tra didattica e ICT.

Le direttrici di intervento individuate sono:

- Il potenziamento delle filiere formative (dal primo al terzo livello)
- L'istituzione di percorsi di eccellenza
- L'implementazione di infrastrutture tecnologiche a supporto dell'innovazione nella didattica
- L'implementazione di percorsi didattici a forte caratterizzazione interdisciplinare
- Il rafforzamento delle azioni di sviluppo di hard e soft skills di studentesse e studenti e della cultura di una didattica connessa al mondo del lavoro
- L'implementazione di presidi tecnologici che simulino la futura pratica lavorativa, anche attraverso l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale
- Lo sviluppo di Laboratori di Realtà aumentata/virtuale complementari alla didattica in aula
- La promozione dello sviluppo professionale del personale docente e tecnico amministrativo
- Lo sviluppo di azioni di sistema per l'accesso delle studentesse alle lauree nei settori scientifici, tecnologici, ingegneristici e matematici (STEM)
- L'incremento di tutoraggio tra pari e tutoraggio didattico per studentesse e studenti internazionali

Un nuovo sistema dottorale innovativo, internazionale e per lo sviluppo dei saperi e del territorio

Il dottorato di ricerca rappresenta un asset strategico per l'avviamento all'attività di ricerca di alta qualificazione anche verso percorsi professionali di elevata innovatività.

Il recente Decreto Ministeriale su accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato conferma questa visione e reca novità di rilievo in termini di sostenibilità dei corsi, qualificazione del corpo docente e qualità dell'offerta formativa. Sarà decisivo potenziare il dialogo con le coordinatrici e i coordinatori dei dottorati e le rappresentanze delle dottorande e dei dottorandi per tenere insieme l'esigenza di assicurare la qualità della formazione dei futuri ricercatori e tradurre le norme in modo che non generino un'eccessiva burocratizzazione gestionale.

I provvedimenti relativi al finanziamento di borse aggiuntive PON (Programma Operativo Nazionale), unitamente alla annunciata volontà del governo di finanziare nuove borse sui temi strategici del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, lasciano prevedere un ulteriore potenziamento del sistema dottorale nazionale. Sono inoltre iniziate le attività dei nuovi dottorati nazionali. Questo quadro lascia presagire una esponenziale crescita dei dottorati con potenziali nuove attivazioni.

Il nostro Ateneo ha manifestato una convinta e crescente attenzione per i dottorati introducendo consistenti risorse economiche per il finanziamento di borse dottorali, per il coordinamento congiunto con gli altri atenei toscani e Regione Toscana, per istituire e sostenere nel tempo la rete regionale Pegaso, l'incentivazione alla interazione con finanziatori esterni e realtà imprenditoriali locali per borse di dottorato industriali.

Il sistema dottorale sarà nei prossimi anni influenzato da processi dinamici e complessi per i quali si prevede la necessità di una *governance* delle iniziative che, partite dalla base, potranno contare sulla azione proattiva di coordinamento e collegamento con il Senato accademico da parte della/ del delegata/o ai dottorati. Sarà importante prevedere sia l'esistenza di dottorati tematici su specifici settori di eccellenza del nostro Ateneo, che corsi più ampi e interdisciplinari in grado di intercettare le risorse provenienti dagli Enti locali e dalle realtà imprenditoriali sul territorio, e le sollecitazioni da comunità scientifiche sempre più ampie. Si ritiene altresì strategico proseguire

il percorso ricognitivo analitico sulle *performance* dei dottorati già attivi presso l'Ateneo per prevedere anche forme di incentivazione e promozione che rendano il sistema dottorale sempre più solido, competitivo e in grado di attrarre studentesse e studenti e risorse sullo scenario internazionale. Saranno incentivate le convenzioni con altri atenei sia a livello nazionale che internazionale, la creazione o conversione dei dottorati esistenti in dottorati industriali.

In questa prospettiva, gli interventi dovranno riguardare i seguenti aspetti:

- L'attrattività dei dottorati anche con la previsione di incentivi economici premiali
- Il supporto alla diffusione dei prodotti di ricerca dei dottorandi
- L'incremento delle convenzioni con altri Atenei anche internazionali sui dottorati
- L'aumento della transdisciplinarietà, pur mantenendo specifica attenzione e valorizzando la specializzazione dei dottorati
- Il focus sui dottorati nazionali e internazionali
- L'attenzione massima alle sinergie tra formazione e tessuto produttivo in tutte le aree, con riferimento ai dottorati industriali

L'internazionalizzazione: l'Ateneo aperto al mondo.

La nostra comunità accademica è riuscita a sviluppare un Ateneo in una Città Campus internazionale. Radicamento territoriale e vocazione internazionale sono i nostri due tratti distintivi. Dobbiamo fare tesoro delle esperienze maturate e arricchire l'identità di Usiena come Ateneo generalista, inclusivo e aperto alla cittadinanza europea e globale. In questa prospettiva, cruciale è l'ottimizzazione delle risorse dirette a creare maggiori sinergie con i paesi dell'area Europea e con i Paesi terzi interessati ad una collaborazione stabile con la nostra Università, aumentare la nostra capacità di trovare finanziamenti per sostenere scambi e collaborazioni.

Le iniziative dei Corsi di Laurea e dei Dipartimenti richiedono di essere supportate, coordinate e promosse verso *stakeholder* multiprofessionali e internazionali.

Sul piano della ricerca, redigere proposte di alta qualità, soprattutto in merito a bandi europei, richiede numerose competenze. L'internazionalizzazione è un'impresa comune, che esige un lavoro di articolazione, progettazione e impegno per essere sviluppata. Sarà strategico valorizzare il personale tecnico-amministrativo in capo ai Dipartimenti, sia in termini numerici che di competenze e formazione, formando anche figure professionali dedicate a sostenere le ricercatrici e i ricercatori nella scrittura di proposte progettuali innovative e sostenibili.

Sul versante della didattica, *Summer School*, titoli congiunti e alto tasso di mobilità in entrata e in uscita dovranno essere le linee strategiche di intervento. La spinta verso l'internazionalizzazione sarà importante anche nella formazione post-laurea. L'utilizzazione di piattaforme di e-learning faciliterà il raggiungimento di questo proposito. Occorrerà inoltre incrementare i *visiting scientists* e i *visiting professor*, prevedendo adeguate coperture economiche.

L'Università degli Studi di Siena aspira a diventare il centro di reti integrate di didattica e di ricerca con Università e centri internazionali.

I punti di attenzione dovranno essere:

- L'istituzione di *double degree* in ogni area scientifica
- L'aumento dell'attrattività di USiena per le studentesse e gli studenti internazionali
- Il coinvolgimento di docenti internazionali nei corsi di studio, non solo in quelli erogati in lingua inglese
- Il sostegno economico alle studentesse e agli studenti per incrementare i soggiorni presso Università internazionali per periodo di studio, di svolgimento di tirocini e di redazione delle tesi di laurea
- Il miglioramento nel posizionamento di USiena nei ranking internazionali
- L'incremento della mobilità in entrata e in uscita per docenti e studentesse e studenti
- Il rafforzamento dei partenariati internazionali anche attraverso la costituzione di centri tematici
- Il potenziamento della comunicazione istituzionale in inglese, con particolare riguardo ai siti web, ai regolamenti di Ateneo e alla competenza linguistica del personale
- La promozione di corsi di lingua italiana per le studentesse e gli studenti internazionali
- Il potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo
- La creazione della figura del "*Docente ambasciatore*": monitoraggio continuo dei contatti o dei partenariati promossi da ciascun docente che consenta la definizione di strategie *ad hoc* per Paese e ambito disciplinare.

La ricerca come opportunità: nuove risorse per migliorarsi e per creare nuove possibilità per il territorio

Quando non vogliamo vedere quello che rappresenta la ricerca per l'Università ci troviamo - per citare un grande autore senese - "con gli occhi chiusi".

La ricerca è l'attività su cui ruota l'esistenza stessa della nostra istituzione, oltre ad ispirare, influenzare e concretizzare le attività di didattica e terza missione. Il termine ricerca fa riferimento alle diverse forme con cui si costruisce la conoscenza.

Coltivare la ricerca in tutte le sue forme significa contribuire allo sviluppo scientifico e allo sviluppo della società nella sua interezza, ad aprire confini conoscitivi che possono consentirci di affrontare creativamente un mondo imprevedibile e sempre più incerto.

Incrementare i supporti alla ricerca è un compito che la società sta riconoscendo come prioritario e l'università deve tradurlo nell'individuazione di percorsi di facilitazione e sostegno. La ricerca è sempre più un'impresa collettiva e questo implica entrare dentro reti che non hanno confini se non quelli della comunanza di obiettivi e temi di interesse.

Ricerca vuol dire anche promuovere il trasferimento tecnologico e delle conoscenze al mondo aziendale, coordinando e pianificando momenti di incontro tesi a condividere know-how e risultati della ricerca scientifica, tecnologie, brevetti, *spin-off* e *start up*.

L'Università degli Studi di Siena è un Ateneo con una storica tradizione, caratterizzato da un panorama esteso di aree scientifiche, dove si dovrà svolgere sempre di più una ricerca di eccellenza, una ricerca utile e significativa per lo sviluppo delle comunità e delle organizzazioni.

La realizzazione di Poli di ricerca consentirà di valorizzare le diverse aree scientifiche - sia attualmente presenti che emergenti - accogliendo le sfide che ci attendono.

Se l'Ateneo di Siena ha ricevuto sempre più riconoscimenti nei network e nei ranking internazionali per la qualità della ricerca, lo dobbiamo alla capacità della nostra comunità di apprezzare tutti i saperi e i settori. In uno scenario in cui i finanziamenti alla ricerca non sono uniformemente distribuiti, per il nostro Ateneo sarà cruciale implementare strategie di medio-lungo periodo che

agevolino le interconnessioni tra aree scientifiche diverse e individuare criteri di compensazione condivisi che non lascino aree di ricerca fuori dai grandi processi di innovazione. In questa direzione, saranno promossi programmi di finanziamento per gruppi di ricercatrici e ricercatori che facciano rete su progetti innovativi e inter- e transdisciplinari.

Le linee di intervento comprendono:

- La costituzione di Poli di ricerca, in particolare il Polo delle Scienze Umane, il Polo delle Scienze Sociali e delle Scienze della Formazione, il Polo Tecnologico, il Polo Medico-Sanitario
- Il supporto ai ricercatori a tempo determinato -sia di tipo A) che B)- anche con fondi dedicati
- Il supporto all'accesso ai bandi internazionali
- Il rafforzamento della sinergia tra docenti e uffici
- Il potenziamento del supporto amministrativo nella trasformazione di un progetto di ricerca in un progetto finanziabile
- Le azioni di sostegno alla visibilità dei progetti di ricerca e la comunicazione dei risultati a livello nazionale e internazionale
- Il supporto economico alla manutenzione della strumentazione di laboratorio
- Il rafforzamento del supporto per la tutela brevettuale e del diritto di autore

La terza missione, il trasferimento tecnologico, la disseminazione come leva per il cambiamento sociale ed economico

L'Università riveste un ruolo fondamentale per la crescita sociale ed economica di un territorio perché questo si nutre della conoscenza e della ricerca, per creare idee, imprese, ricchezza e sviluppo. La terza missione esalta il rapporto tra il sapere e la trasformazione produttiva delle conoscenze. Una politica di *Engaged Research*, attraverso azioni di terza missione diffuse, che valorizzino e sostengano la collaborazione di tutte le aree disciplinari con le organizzazioni e gli stakeholder presenti nel territorio, è lo strumento irrinunciabile. La terza missione è avanzata quando progetta la ricerca e la didattica con piuttosto che per i partner della comunità.

Il nostro Ateneo possiede già i presupposti per ambire alla internazionalizzazione della terza missione. Potenziare i sistemi di interlocuzione e di coordinamento, di comunicazione multilingue sarà una delle azioni principali da sostenere costituendo gruppi di lavoro tra divisioni interne diverse. Si costituiranno gruppi informali di lavoro che possano definire delle linee di sviluppo per realizzare tale ambizioso obiettivo.

Al contempo, saranno aumentate e potenziate le attività di comunicazione e la divulgazione, incentivando la capacità di "aprire le porte" dell'Università, creando un rapporto costruttivo e duraturo con le istituzioni del territorio e ponendosi come interlocutore privilegiato di imprese, associazioni, istituzioni pubbliche e non.

In questa direzione, cardini della strategia sono:

- La costruzione di partenariati di collaborazione tra Università e imprese del territorio
- Il trasferimento tecnologico: sostegno alla generazione di imprese, supporto alla definizione di strategie di sviluppo, tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, incremento della collaborazione di Usiena e dei suoi docenti con altre Università e soggetti privati tramite Consorzi, Cluster e Centri universitari
- La creazione di incubatori per gli spin off
- La sinergia con il tessuto imprenditoriale e con le istituzioni pubbliche dell'area Siena Arezzo e Grosseto
- Il potenziamento dell'Europe Direct nella prospettiva di fare di USiena il riferimento per la formazione sui temi europei
- La valorizzazione e la divulgazione del patrimonio artistico, dell'Ateneo e non solo, anche tramite la realizzazione di mostre permanenti o temporanee

Il ruolo della medicina accademica nel futuro della sanità

L'area medica, con i tre Dipartimenti, svolge un ruolo cruciale nel nostro Ateneo. L'integrazione della ricerca, didattica e assistenza costituiscono il perno sul quale ruota l'intera area. Il ruolo che l'Ateneo svolge nella formazione di nuovi medici e operatori sanitari ha una ricaduta non solo sulle studentesse e sugli studenti, sui docenti, sul personale tecnico amministrativo ma anche sull'intera collettività. Non può, infatti, darsi garanzia di salute per i cittadini in assenza di una assistenza medica di alta qualità, la quale, a sua volta, diventa forza di attrazione, opportunità di elevata formazione per gli studenti di area medica, odontoiatrica e delle professioni sanitarie e ottimo terreno di formazione per specializzandi e dottorandi. In questa direzione, sarà rilevante bilanciare didattica, ricerca e attività assistenziale. Particolare rilievo dovrà essere attribuito alla sperimentazione preclinica e clinica e alla formazione in simulazione, anche aggiornando la convenzione già esistente tra Unisi e AOUS, come strumento efficace dal punto di vista della formazione e complementare alle attività dirette alla sicurezza dei pazienti. Imprescindibile il riconoscimento e la valorizzazione delle professionalità dei docenti.

Non appartengo all'area medica. Questa mia estraneità all'area mi consentirà di operare con un approccio scevro da pregiudizi e condizionamenti. Al tempo stesso, tuttavia, la collaborazione nella governance dei colleghi di area medica sarà indispensabile. E' mia intenzione costituire un team di delegati nel quale siano rappresentate le diverse anime dell'area che dovrà essere il punto di riferimento per il Rettore anche per le relazioni con il sistema sanitario regionale.

La missione, da svolgere in collaborazione con l'AOUS, dovrà essere articolata secondo le seguenti macrofunzioni:

Funzione assistenziale:

- gestione delle patologie ad alta complessità;
- definizione ed applicazione di modelli e linee guida per il miglioramento continuo dei percorsi diagnostico terapeutici;
- medicina di precisione. Trattamento e prevenzione delle malattie sulla base della variabilità individuale a livello di caratteristiche genetiche, di ambiente e di stili di vita;

- medicina traslazionale, necessaria per la formazione nei corsi di laurea di area sanitaria di cui alla [direttiva 2005/36/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 settembre 2005](#),
- slow medicine, aderendo fattivamente al progetto “fare di più non significa fare meglio” secondo l’iniziativa “Choosing Wisely” del 2012; una declinazione del concetto di Evidence Based Medicine.
- formalizzare il necessario equilibrio tra attività assistenziale e attività istituzionali accademiche per i docenti convenzionati.

Promozione della salute

- rafforzamento della partecipazione, in collaborazione con la AOUS, a tutte le attività di prevenzione per la Tutela della Salute, con particolare riferimento agli screening per i tumori, alle attività di educazione sanitaria nella lotta alle malattie;

Attività didattica

- Ulteriore valorizzazione dei Corsi di Laurea in Medicina e Chirurgia, Dentistry, Professioni sanitarie, Scuole di Specializzazione, Dottorati di Ricerca, Master e Formazione degli operatori sanitari, anche nell’ottica dell’adempimento dell’Educazione Continua in Medicina prevista dal Ministero della Salute;
- copertura dei settori scientifico disciplinari a rischio a causa del collocamento a riposo
- programmazione dei ruoli universitari da convenzionare, in accordo con l’AOUS, per potenziare ambiti strategici e garantire, a fronte del turn over, continuità delle attività assistenziali, di didattica e di ricerca
- monitoraggio, unitamente all’AOUS, della proporzione tra attività istituzionale e attività libero professionale
- ponderazione delle attività didattiche di laboratorio nel computo dei carichi didattici
- istituzione della scuola di Medicina, per garantire la collaborazione interdipartimentale
- riduzione delle attività amministrative a carico dei docenti, soprattutto se convenzionati

Attività di ricerca

- progettazione e sviluppo di procedure terapeutiche e diagnostiche innovative
- supporto al trasferimento applicativo delle acquisizioni sperimentali.
- Promozione dell'attività di sperimentazione di base, preclinica e clinica a livello nazionale ed internazionale e il relativo trasferimento tecnologico (terza missione).
- Consolidare e rafforzare le sinergie locali, sia con il Distretto Sanitario Senese e la sua vocazione alla ricerca nel campo delle scienze della vita, che con la Azienda Usl Toscana sud est.

Sonia Carmignani

Insieme Unisi

INCLUSIONE, CONDIVISIONE, INNOVAZIONE

www.soniacarmignani.it