

**PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA
2019 - 2021**

PROIEZIONE 2021 - 2023

**BACK TO THE
FUTURE**



**UNIVERSITÀ
DI SIENA 1240**

INDICE

Premessa	3
Proiezione 2021 -2023.....	5
Indicatore A_c: immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra regione	6
Indicatore A_i: numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali.....	15
Indicatore B_b: proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	20
Indicatore B_l: numero di tirocini formativi svolti dai laureati di ateneo	23
Indicatore di Ateneo – B_x: numero iscritte/i al primo anno dei corsi di laurea professionalizzanti	26
Quota premiale.....	31

PREMESSA

L'Università di Siena (USiena) riconosce la "programmazione strategica" come lo strumento principale per la pianificazione delle azioni per la migliore implementazione e per lo sviluppo delle missioni istituzionali, tanto da riconoscerla tra i principi di attività e organizzazione nel proprio Statuto¹.

I processi di programmazione strategica di USiena si sono sempre caratterizzati per il coinvolgimento di tutte le strutture e di tutti i soggetti che a vario titolo vi intervengono per la definizione delle politiche e delle attività di gestione dell'Ateneo. In tal modo si vuole riconoscere, a fronte di un iniziale indirizzo da parte del Rettore, nella partecipazione informata e diffusa – fin dalla fase della programmazione – un elemento fondante ed essenziale per la condivisione dei valori, della visione e degli obiettivi a medio ed a breve termine da raggiungere. Convinti che solo la condivisione di tali aspetti possa portare all'efficiente ed efficace definizione e realizzazione delle attività strumentali al raggiungimento degli obiettivi strategici. A fronte di tali aspetti, si è cercato nel corso degli anni di allineare le "finestre" temporali dei processi di programmazione che USiena è chiamata a svolgere affinché la programmazione strategica di Ateneo coincida e includa quella dei singoli dipartimenti. Infatti, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto e dell'art. 3 del Regolamento delle strutture scientifiche e didattiche dell'Università di Siena, i Dipartimenti hanno una durata di tre anni e, per dare avvio al nuovo mandato triennale è richiesto che ogni struttura dipartimentale predisponga un proprio documento di programmazione strategica, coerente con gli indirizzi condivisi con il Rettore, che evidenzia le priorità di intervento in termini di aree di ricerca, di corsi di studio ritenuti prioritari e di iniziative volte a promuovere l'attrattività nei confronti degli studenti, l'occupabilità e l'internazionalizzazione.

Tenendo conto di quanto sopra, si evidenzia che l'ultima programmazione strategica di USiena - approvata e ancora in vigore - riguarda il triennio 2019-2021 e prevede la sua conclusione il 31 ottobre 2021, termine anche della programmazione triennale dei Dipartimenti dell'Ateneo. Conseguentemente è prevista l'adozione di una nuova programmazione strategica triennale di Ateneo 2022-2024, composta in modo funzionale ed organico da quella del Rettore e dei suoi delegati e da quella dei dipartimenti, entro dicembre 2021.

Tuttavia, considerando il tenore dell'art. 1-ter. co. 1 e 2 del d.l 7/2005² in cui si prevede che *"le università [...] adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca"*, e considerato che con Decreto nr. 289 del 25 marzo 2021, il MUR ha emanato le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2021-2023, l'Università di Siena – dopo numerosi incontri organizzati dal Rettore con i propri delegati, con i Direttori dei Dipartimenti e con i componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione – ha ritenuto di approvare un documento composito che conferma la programmazione strategica 2019-2021 e delinea la proiezione delle aree strategiche di intervento, coerentemente con quanto previsto dal Ministero, per il triennio 2021-2023. Lo sfasamento temporale venutosi a creare tra ciclo di programmazione ministeriale e ciclo di programmazione di USiena ha il vantaggio di permettere di conoscere in modo approfondito gli indirizzi strategici ministeriali emanati a favore dell'intero sistema universitario e poter, sulla base anche delle valutazioni e risultanze della programmazione in scadenza di USiena, di poter porre in essere un ciclo di programmazione maggiormente strutturato perché meglio "informato" degli indirizzi perseguiti a livello di sistema universitario. In tal modo, USiena ma ogni singola istituzione universitaria potrà meglio partecipare al perseguimento degli obiettivi di sistema.

Il presente documento risulta pertanto costituito da 3 parti tese a "costruire" in modo maggiormente strutturato il legame tra i cicli di programmazione di cui sopra.

¹ cfr. art. 5 dello Statuto dell'Università degli Studi di Siena, emanato con D.R. n. 164/2012 del 7 febbraio 2012 e modificato con D.R. n. 93/2015 del 28 gennaio 2015, con particolare riferimento all'art. 5, co. 1, in cui si afferma che *"l'Università assume, per l'esercizio delle proprie funzioni, il metodo operativo della programmazione strategica e della verifica e valutazione dei risultati"*

² Decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43

PARTE 1 – PROIEZIONE 2021-2023

Sulla scorta delle linee guida ministeriali, e coerentemente con i valori e gli obiettivi strategici specifici dell’Ateneo – sia in corso di perseguimento quale attuazione della programmazione triennale 2019-2021 sia da sviluppare per il successivo triennio di programmazione di USiena 2022-2024 - sono stati individuati gli obiettivi ritenuti maggiormente rilevanti per l’Università di Siena e sufficientemente sfidanti, così da stimolare tutti i soggetti coinvolti per il loro raggiungimento. Tali obiettivi, essendo stati individuati collegialmente dal Rettore, dai suoi delegati, dai direttori di dipartimento e dagli Organi di Governo, costituiscono necessariamente gli assi portanti della nuova programmazione strategica di USiena, già in corso di definizione ma che sarà definitivamente adottata entro la fine del 2021 per il triennio 2022-2024.

PARTE 2 – MONITORAGGIO DELLA PROGRAMMAZIONE 2019-2021 AL FEBBRAIO 2021

Riconoscendo l’importanza del monitoraggio quale fase necessaria per comprendere se le azioni individuate e implementate risultino coerenti, efficienti ed efficaci con gli obiettivi da raggiungere, nel febbraio 2021 è stata condotta una verifica sul livello di raggiungimento dei target previsti nell’anno 2020, tenendo comunque in considerazione la particolarità del periodo storico, interessato dalla pandemia mondiale da Sars-Cov-2. Tale monitoraggio è stato condotto sia a livello centrale, sulle azioni di competenza di ogni singolo Delegato del Rettore, che a livello dipartimentale. I risultati delle analisi sono stati condivisi con il Senato Accademico (delibera nr. 20 del 09/02/2021), il Consiglio di Amministrazione (delibera nr. 37 del 19/02/2021) e il Nucleo di Valutazione (riunione del 26 aprile 2021). Grazie a questa operazione sono stati individuati dei correttivi alle azioni che risultano ancora da intraprendere o da completare e sono stati modulati alcuni obiettivi, con particolare riferimento a quelli già raggiunti, per individuare nuovi target al fine di perseguire obiettivi ed implementare azioni gestionali guidate dal principio del miglioramento continuo. Le risultanze di tale monitoraggio hanno costituito una informazione fondamentale per i vari soggetti partecipanti al processo di programmazione di USiena e poter quindi definire il percorso di sviluppo futuro dell’Ateneo e conseguentemente scegliere in modo opportuno tra le diverse prospettive strategiche contenute nelle linee guida ministeriali per il triennio di programmazione 2021-2023 quelle maggiormente “coerenti” con USiena.

PARTE 3 – PROGRAMMAZIONE 2019-2021

Si tratta del documento programmatico di USiena per il triennio 2019-2021 – ancora in essere. Tale documento, redatto anche sulla scorta delle linee guida ministeriali (DM MIUR nr. 989 del 25 ottobre 2019), contiene la visione dell’Ateneo, articolata sulle direttive strategiche individuate dal Rettore nel proprio programma di mandato (internazionalizzazione, disseminazione, innovazione, sostenibilità e servizi agli studenti), declinate sulle principali missioni universitarie (didattica, ricerca e trasferimento tecnologico) e contempla altresì gli obiettivi di ogni singolo dipartimento, strutturati sulla scorta degli indirizzi condivisi con il Rettore, i delegati e gli Organi dell’Università. Tale piano riporta puntualmente le azioni che si intendono intraprendere – sia a livello generale di Ateneo che di strutture dipartimentali per il raggiungimento degli obiettivi, individuando per ogni anno specifici target misurabili, utili per verificare l’efficacia dell’operato. Essendo un elemento fondante del proprio programma di mandato rettorale, tali direttive strategiche, insieme alle prospettive indirettamente individuate per scegliere tra quanto proposto dalle linee guida ministeriali, continuano a rappresentare gli elementi essenziali che informano ed informeranno il Rettore e tutti gli altri soggetti che a vario titolo intervengono lungo il processo programmatico di USiena per il triennio 2022-2024.

PROIEZIONE 2021 -2023

Le scelte strategiche realizzate per la formulazione della programmazione triennale di Ateneo 2019-2021 è stata basata su alcune direttrici fondamentali che si sono esplicitate nell'internazionalizzazione, nella disseminazione, nell'innovazione, nella sostenibilità e nei servizi agli studenti. In particolare, all'interno delle attività istituzionali dell'università, USiena ha deciso di impegnarsi investendo – tra quanto proposto dal Ministero – sulle azioni riferibili alla **didattica** e alla **ricerca**, quali premesse per una più ampia programmazione strategica di Ateneo per il triennio 2022-2024.

Nell'ambito della **didattica** USiena ha scelto di impegnarsi nell'"attrattività dei corsi di studio" e per il "rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e l'innovazione delle metodologie didattiche".

La prima scelta tende a rispettare una caratteristica oramai connaturata all'ateneo senese, da decenni centro di convergenza e approdo di studentesse e di studenti provenienti da altre regioni e dal resto del mondo. Questa attrattività, su cui s'intende continuare a investire, deriva dalla dimensione dell'ateneo che si articola nel centro della città, costituendo una vera e propria "città-campus" naturale, che permette alle studentesse e agli studenti uno stile di vita – privata e studentesca – ottimale allo sviluppo relazionale con colleghe/i, docenti e tessuto sociale locale. Questi aspetti favoriscono la realizzazione di un percorso di studio maggiormente approfondito, grazie soprattutto ai continui e diversi scambi relazionali in cui si può intrattenere a livello accademico, e pieno dal punto di vista sociale per la tipologia di partecipazione che la dimensione di "città campus" permette con il tessuto cittadino. Tale situazione costituisce un elemento di competitività per USiena, ma allo stesso tempo caratterizza la città di Siena per la varietà di culture e valori che si manifestano proprio grazie all'attrattività esercitata da USiena su giovani provenienti da altre realtà territoriali, che portano arricchimento e crescita culturale.

Per quanto attiene al rafforzamento delle competenze acquisite dalle studentesse e dagli studenti e l'innovazione delle metodologie didattiche, USiena ha l'obiettivo di formare studentesse e studenti in grado non solo di governare le competenze disciplinari specifiche acquisite durante il percorso accademico ma capaci di partecipare a processi e decisioni che richiedono competenze trasversali. A tale fine, anche per facilitare i rapporti con il mondo del lavoro, USiena ha deciso di investire sugli open badges quale strumento in grado di sintetizzare e permettere facilmente di riconoscere a potenziali datori di lavoro la multidimensionalità dei soggetti laureati nell'Università di Siena da poter selezionare.

Con riferimento alla **ricerca** le azioni, tra quelle proposte dal Ministero, su cui USiena intende concentrarsi nel prossimo futuro sono il "trasferimento tecnologico e di conoscenze" e la "qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità". L'osmosi con il mondo esterno è stato e continuerà a essere per USiena una direttrice lungo cui sviluppare propria attività strategica. Soprattutto in considerazione delle attuali condizioni socio-economiche e delle possibilità di sviluppo intraviste nel medio periodo, la ricerca è certamente il volano attraverso cui le università potranno contribuire in modo fattivo allo sviluppo socio-economico non solo dei vari territori di riferimento ma dell'intero Paese. Pertanto, USiena ha deciso di voler indirizzare la propria comunità scientifica, in modo ancor più forte rispetto a quanto già fatto nel passato, a relazionarsi con l'ambiente socio-economico di riferimento affinché quest'ultimo individui nel nostro ateneo un partner fondamentale con il quale percorrere le opportunità di sviluppo individuabili nel futuro, anche a seguito di quanto sarà reso possibile dall'implementazione del piano nazionale di ripresa e resilienza.

Relativamente alla seconda azione, e in stretta correlazione con quanto appena descritto, USiena ritiene lo sviluppo di percorsi didattici ed esperenziali post-laurea di tipo professionalizzante, sia curriculare che post-laurea, una determinante fondamentale all'efficace realizzazione dei rapporti con il tessuto socio-economico. La professionalizzazione degli studenti è ritenuta da USiena un elemento positivo non solo per le studentesse e gli studenti ma anche per il tessuto imprenditoriale che dovrebbe intravedere nei percorsi didattici e di stage professionalizzanti un'efficace risposta alle proprie esigenze di maggiore impiegabilità delle studentesse e degli studenti.

A fronte degli obiettivi appena descritti, di seguito sono riportate le schede analitiche di definizione e individuazione degli indicatori e dei target da conseguire entro la fine del periodo di riferimento della programmazione ministeriale.

OBIETTIVO A: AMPLIARE L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE UNIVERSITARIA

AZIONE A3

ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO

A_c: IMMATRICOLATI CHE HANNO CONSEGUITO IL TITOLO DI SCUOLA SECONDARIA SUPERIORE IN ALTRA REGIONE

INDICATORE	INDICATORE INIZIALE	TARGET
A_c - Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra Regione	0,277	0,350

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati):

Nella Premessa "One Step Beyond" al documento di *Programmazione strategica 2019-2021* leggiamo:

"Un Ateneo generalista che – altra peculiarità – ospita un gran numero di studenti fuori sede, provenienti in massa da altre regioni (40%), e persino da altri paesi (9%), che arricchiscono la città di giovani (si stima che il numero di giovani tra i 18-25 anni di età in città sia triplicato grazie agli studenti universitari fuori sede)".

Questo dato viene ribadito in modo più articolato nel capitolo dedicato alla *Visione strategica generale* (Pag. 1), nel punto in cui è scritto:

"Dei circa 16mila studenti di USiena, il 50% proviene da fuori regione, con un consistente apporto (9%) di studenti di cittadinanza straniera. In entrambi gli indicatori (percentuale studenti fuori regione e percentuale studenti internazionali), USiena fa registrare numeri che la pongono tra le prime cinque università statali generaliste italiane. Con sedicimila studenti, di cui almeno diecimila (includendovi i residenti in Toscana da province diverse da Siena) "fuori-sede", e una popolazione residente nel comune di circa 50mila abitanti, l'impatto della popolazione studentesca nella città è straordinariamente rilevante, sia da un punto di vista culturale e sociale, che, ovviamente, da quello economico. La caratteristica attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti fuori-sede, che rappresenta indubbiamente un indicatore di elevata qualità dell'offerta formativa e di servizi erogata da USiena, può rappresentarne anche un potenziale punto debole, specialmente in un contesto economico nazionale di grande crisi che potrebbe scoraggiare le famiglie a far studiare i propri figli fuori-sede. Pertanto, l'Università di Siena si è posta – e si pone continuamente – l'obiettivo di mantenere elevati i propri livelli qualitativi, sia in termini di offerta didattica e di attività di ricerca, sia in termini di servizi erogati agli studenti, inclusi quelli rivolti all'offerta di opportunità per l'ingresso nel mondo del lavoro e quelli pensati per favorirne l'integrazione e la partecipazione alla vita della comunità universitaria e più in generale della città".

Come si può vedere, già nel documento redatto nel 2019 veniva evidenziato il rischio potenziale di una caduta delle immatricolazioni da parte delle studentesse e degli studenti residenti in altre regioni, in relazione all'andamento sfavorevole della congiuntura economica.

Cosa che si è purtroppo verificata in conseguenza della pandemia Covid-19 che ha colpito l'Italia e il resto del mondo: come si vede, l'indicatore iniziale relativo agli Immatricolati 2020-21 che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra Regione registra per l'Università di Siena un valore leggermente inferiore al 28%, a fronte del 40% di cui si parla nel documento di *Programmazione 2019-2021*.

C'è da dire però che l'effetto pandemia ha operato anche in direzione favorevole all'Università di Siena, nel senso che, contemporaneamente, si è registrato un forte incremento delle studentesse e degli studenti residenti nel tradizionale bacino rappresentato dalle province di Siena, Arezzo e Grosseto che ha più che controbilanciato la perdita di immatricolati di provenienza extra-regionale talché, alla fine, l'Ateneo mostra un saldo in termini di immatricolati molto favorevole, nonostante la crisi economica innescata dalla pandemia.

Nonostante questo, è ferma intenzione dell'Università di Siena operare per invertire il segno nella variazione delle studentesse e degli studenti extra-regionali già dal prossimo anno accademico 2021-22: per una realtà come quella senese la presenza di studentesse e di studenti provenienti da località e culture diverse rappresenta infatti una linfa vitale (e non solo per gli effetti economici che essa induce).

Come si ricordava all'inizio, si stima che il numero di giovani tra i 18 e i 25 anni di età nella città di Siena risulti triplicato grazie agli studenti universitari fuori sede: a questo si può aggiungere che nel 2018 si registravano, nei tre livelli di istruzione universitaria, presenze di studentesse e di studenti provenienti da 103 nazioni di tutti i continenti!

Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico (descrizione):

L'obiettivo è quello di invertire il segno della variazione nel numero delle/gli immatricolate/i che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra Regione già dal prossimo anno accademico 2021-22 portando, nel corso del triennio di programmazione, la percentuale del 27,7% registrata nel 2020-21 almeno al 35%: si tratta di un incremento nel triennio di oltre il 25% (26,4%), ambizioso, ma alla portata dell'Università di Siena se si riprenderanno con determinazione le azioni e gli obiettivi già presenti nel documento di Programmazione 2019-2021, oltre a quelli dettati dalla nuova realtà post-pandemica che ci troveremo ad affrontare.

Per aumentare l'attrattività dei corsi di studio offerti dall'Ateneo, appare necessario ripartire, a maggior ragione oggi, da quanto già previsto (pag. 5) dal documento di *Programmazione strategica 2019-2021* relativamente ai *Servizi agli studenti*:

“Data l’alta percentuale di studenti fuori-sede e internazionali nella nostra Università, la programmazione strategica 2019/2021 prevede un progetto complessivo che contribuisce a potenziare tutti gli aspetti connessi all’erogazione dei servizi agli studenti con l’obiettivo di consolidare e possibilmente incrementare l’attrattività dell’Università di Siena. Questo obiettivo dovrà essere perseguito aumentando il livello di digitalizzazione dei servizi, con particolare riferimento alle procedure legate all’immatricolazione, alla gestione delle carriere, alla documentazione e alle modalità con cui si svolgono gli esami. Tutti gli studenti del nostro Ateneo, in sede, fuori sede e internazionali hanno bisogno di spazi loro dedicati in cui sia possibile studiare anche fuori dall’orario consueto, ovvero fuori dal normale orario di apertura delle strutture. Frequentare sale studio o biblioteche dopo cena e nel week-end favorisce l’integrazione e la socializzazione e contribuisce a incrementare lo scambio di informazioni, esperienze e conoscenze tra gli studenti e le studentesse durante tutto il percorso di studio. Gli altri servizi agli studenti riguardano il sostegno alla mobilità, sia urbana che extra-urbana. Quest’ultima, ovviamente, riveste un ruolo fondamentale, dato l’elevato numero di studenti che abitano fuori dal Comune e dalla provincia di Siena e che svolgono tirocini e stage nella zona di area vasta. Tra l’altro, nell’ambito dei servizi pensati per gli studenti, appare necessario lavorare con continuo impegno su quelli relativi all’orientamento professionale e al benessere psicologico e fisico di ognuno. Per questo la nostra Università mette a disposizione delle studentesse e degli studenti che ne abbiano necessità un servizio di supporto psicologico e di Counseling. Inoltre, attraverso l’associazione USiena Alumni, l’Ateneo offre a tutti i suoi studenti anche un servizio di mentoring che può certamente contribuire a sostenere il loro sviluppo individuale e la loro crescita personale e professionale, nonché a indirizzarne correttamente le scelte, fornendo loro gli strumenti necessari a prendere le decisioni più importanti. Come detto, l’alto numero di studenti fuori-sede che, per frequentare il nostro Ateneo, si trovano a vivere in una piccola città dalle grandi tradizioni, fa sì che l’Università sia chiamata, essa stessa, a impegnarsi per realizzare iniziative dedicate agli studenti che siano in grado, non solo di contribuire a offrire eventi culturali extra-universitari, ma anche di implementare le loro competenze trasversali, di valorizzarne attitudini e talenti, favorendo la loro formazione interdisciplinare in una logica di apprendimento permanente. Perciò il nostro Ateneo ha intenzione di aprire con tutti i suoi studenti un dialogo costruttivo che serva a colmare la distanza che spesso si viene a creare tra studenti e istituzioni e tra studenti che hanno provenienze, culture, aspettative e progetti diversi. Secondo questo quadro di riferimento, l’Università di Siena dovrà consolidare rapporti già costituiti e costruire nuove sinergie con le altre istituzioni al fine di definire una serie di eventi e iniziative che coinvolgeranno gli studenti in prima persona, come ad

esempio: un Laboratorio di teatro, diverse iniziative di tipo sportivo e le rassegne musicali, teatrali e artistiche (Rinnovati Rinnovati, Tradire e Siena Città Aperta ai giovani). Quindi, se da una parte le Università sono chiamate a rispondere alle nuove esigenze provenienti dal mondo del lavoro contribuendo a produrre figure professionali che, oltre ad aver acquisito le necessarie conoscenze scientifiche e tecniche durante il percorso di studio, abbiano sviluppato e valorizzato una serie di competenze trasversali, dall'altra sono chiamate ad accogliere input, feedback e riscontri continui dai propri studenti e, alla fine, a imparare da loro considerandoli non più come semplici "destinatari" bensì come persone con esperienze e attitudini proprie. Così, secondo questo principio e mediante il progetto rivolto agli studenti che sarà incluso nella programmazione strategica 2019/21, l'Ateneo intende promuovere la realizzazione di una serie di laboratori permanenti in cui gli studenti stessi siano formatori di altri studenti, nella convinzione che per lanciare la nostra Università nel futuro e renderla sempre più dinamica, inclusiva, stimolante, all'avanguardia, capace di rispondere alle esigenze di una generazione che vive un momento storico e sociale in continua, incessante, evoluzione, servano proprio le skills e i talenti che i giovani, per loro natura, già possiedono".

Tra le nuove iniziative (implementate o in fase di studio) intraprese nel periodo della pandemia, due in particolare si segnalano come potenzialmente in grado di rendere più attrattivi i corsi offerti dall'Università di Siena soprattutto per le studentesse e gli studenti extra-regionali: l'istituzione del *Fondo straordinario per il sostegno allo studio* e il *Progetto per garantire l'Assistenza sanitaria agli studenti universitari residenti in altre Regioni*.

Il *Fondo straordinario per il sostegno allo studio*, istituito per rispondere alle finalità previste all'Art. 1 lettera c) del DM 234 del 26-6-2020, ha consentito di rispondere concretamente alle difficoltà economiche incontrate da una parte delle studentesse e degli studenti che, a seconda delle situazioni individuali rilevate, sono state alleviate attraverso la concessione dell'esonero di una, due o tre rate (sulle quattro previste) della contribuzione studentesca fissata sulla base dell'ISEE presentato e del superamento della soglia dei CFU prevista, tenendo conto del n. di anni di iscrizione all'università. Lo stanziamento previsto per l'anno accademico 2020-21 è stato di 600mila euro ed ha consentito di accedere al beneficio a diverse centinaia di studenti che, senza particolari restrizioni iniziali per la presentazione della domanda, hanno potuto dimostrare un peggioramento della propria situazione così come rappresentata dall'ISEE presentato a suo tempo. Sulla base di questi elementi è stata introdotta una nozione di ISEE rettificato che si è sostanziata in forme di detrazione dall'ISEE effettivo, ivi comprese le spese di trasporto documentate e quelle previste dal contratto di affitto: con tutta evidenza, entrambe queste detrazioni sono state introdotte proprio per offrire un vantaggio concreto agli studenti non residenti a Siena. Un rifinanziamento del Fondo, nella misura consentita dalle compatibilità di bilancio e, comunque, a partire da uno stanziamento minimo garantito di 150mila euro/anno, si ritiene possa costituire un contributo importante al raggiungimento del target previsto.

A proposito di contratti d'affitto, l'Università ha cominciato a prendere contatti con le associazioni rappresentative dei proprietari di immobili per promuovere non solo forme di calmierazione dei prezzi delle locazioni (sulla scorta di un recente accordo stipulato di recente nella città di Siena per la calmierazione degli affitti dei negozi), ma anche per definire nuove e più flessibili forme contrattuali.

Il *Progetto per garantire l'Assistenza sanitaria agli studenti universitari residenti in altre Regioni* parte da una convenzione che dovrà essere stipulata tra l'Università degli Studi di Siena, l'Azienda USL Toscana Sud-Est, l'Azienda Diritto allo Studio Universitario – Toscana e l'Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Siena: l'accordo costituisce lo strumento di concertazione finalizzato ad assicurare livelli di integrazione e coordinamento tra le funzioni amministrative e tecniche, che i diversi soggetti firmatari svolgono per offrire una forma di assistenza sanitaria pubblica agli studenti iscritti all'Università degli Studi di Siena che vivono nel territorio senese ma che, essendo residenti in altre Regioni, non intendono usufruire qui del servizio del Medico di medicina generale di cui dispongono già nei loro luoghi di residenza.

L'intento è quello di creare un **Consultorio per studenti universitari fuori sede**, aperto dal lunedì al venerdì per 4 ore giornaliere in un locale della USL Toscana Sud-Est o dell'Università adibito ad ambulatorio, in cui il servizio di cura è svolto da un Medico selezionato dalla USL Toscana Sud-Est tramite apposito Bando. Il Consultorio offre assistenza gratuita agli studenti fuori sede che vi si possono rivolgere per patologie e sintomi non critici e non urgenti. Il medico dell'ambulatorio può inoltre prescrivere eventuali accertamenti

specialistici o strumentali e trattamenti terapeutiche connessi all'evento clinico, effettuare richieste di ricovero e consulenze telefoniche. Al Consultorio potranno accedere, gratuitamente, gli studenti fuori sede iscritti all'Università degli Studi di Siena, muniti della carta dello studente e della tessera sanitaria, al fine di fornire la comunicazione dell'intervento sanitario effettuato al medico di medicina generale della studentessa o dello studente.

Naturalmente, per raggiungere l'obiettivo fissato, è necessario che l'offerta formativa e le azioni "di accompagnamento" vengano adeguatamente comunicate attraverso i vari canali disponibili; inoltre, è assolutamente necessario che le strutture preposte all'acquisizione e al controllo dei dati procedano costantemente alla verifica della qualità dei dati introdotti direttamente dagli studenti, intervenendo tempestivamente nel caso in cui sia stato accertato che alcune immatricolazioni sono state "scartate" perché non conformi agli standard previsti dal software utilizzato.

Per finire, come per i precedenti esercizi di Programmazione, il raggiungimento degli obiettivi presuppone l'adesione ed il coinvolgimento dei Dipartimenti.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

per l'anno 2021:

- 1) Piano di comunicazione dell'offerta formativa, dei servizi offerti e delle azioni di orientamento/sostegno degli studenti (Piano per l'a.a. 2021-22):
 - a) Delegato alla didattica
 - b) Area Servizi allo studente
 - c) Delegato alla comunicazione
 - d) Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
 - e) Delegato all'Orientamento e tutorato
 - f) Ufficio orientamento e tutorato
 - g) Delegato al Placement
 - h) Placement Office - Career Service
 - i) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - j) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - k) Delegato all'accesso e alla frequenza studenti con disabilità
 - l) Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
 - m) Delegato all'Innovazione
 - n) Area organizzazione e sistemi informativi

- 2) Fondo straordinario per il sostegno allo studio (Bando per l'a.a. 2021-22):
 - a) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - b) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - c) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - d) Consiglio studentesco

- 3) Progetto Assistenza sanitaria agli studenti universitari residenti in altre Regioni (Definizione e sottoscrizione accordo convenzionale tra l'Università degli Studi di Siena, l'Azienda USL Toscana Sud-Est, l'Azienda Diritto allo Studio Universitario – Toscana e l'Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Siena):
 - a) Organi di governo dell'Ateneo
 - b) Delegato alla Sanità
 - c) Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place

- 4) Ampliamento dell'orario di apertura delle biblioteche e degli spazi di studio e socializzazione degli studenti (Piano di aperture per l'a.a. 2021-22):
 - a) Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione

- b) Biblioteca di Area Umanistica
- c) Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica
- d) Biblioteca di Area Giuridico – Politologica “Circolo Giuridico”
- e) Biblioteca di Area Economica
- f) Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica
- g) Presidio Mattioli
- h) Presidio Le Scotte
- i) Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina
- j) Presidio Polo Umanistico
- k) Presidio San Francesco
- l) Presidio San Miniato
- m) Presidio San Niccolò
- n) Presidio di Arezzo
- o) Consiglio studentesco

5) Azioni per l’orientamento e il tutorato degli studenti (Piano per l’a.a. 2021-22):

- a) Delegato all'Orientamento e tutorato
- b) Commissione di Ateneo per l'orientamento e il tutorato
- c) Delegati di Dipartimento all’orientamento e tutorato
- d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
- e) Ufficio orientamento e tutorato

6) Azioni per l’orientamento al lavoro, il career service, i tirocini e l’alto apprendistato (Piano per l’a.a. 2021-22):

- a) Delegato al Placement
- b) Commissione di Ateneo per il Placement
- c) Delegati di Dipartimento al Placement
- d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
- e) Placement Office - Career Service
- f) Sportello AlmaLaurea on Campus
- g) Sportello microcredito e autoimpiego

7) Monitoraggio e controllo di qualità dei dati:

- a) Ufficio gestione della domanda e servizio statistico
- b) Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti
- c) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia
- d) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Economia Politica e Statistica
- e) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne
- f) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche
- g) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale
- h) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Vita
- i) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive
- j) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali
- k) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici
- l) Ufficio servizi agli studenti - via Mattioli
- m) Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
- n) Ufficio servizi agli studenti - Le Scotte

per l’anno 2022:

- 1) Piano di comunicazione dell’offerta formativa, dei servizi offerti e delle azioni di orientamento/sostegno degli studenti (Piano per l’a.a. 2022-23):

- a) Delegato alla didattica
 - b) Area Servizi allo studente
 - c) Delegato alla comunicazione
 - d) Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
 - e) Delegato all'Orientamento e tutorato
 - f) Ufficio orientamento e tutorato
 - g) Delegato al Placement
 - h) Placement Office - Career Service
 - i) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - j) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - k) Delegato all'accesso e alla frequenza studenti con disabilità
 - l) Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
 - m) Delegato all'Innovazione
 - n) Area organizzazione e sistemi informativi
- 2) Fondo straordinario per il sostegno allo studio (Bando per l'a.a. 2022-23):
- a) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - b) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - c) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - d) Consiglio studentesco
- 3) Progetto Assistenza sanitaria agli studenti universitari residenti in altre Regioni (Attivazione consultorio per studenti universitari fuori sede):
- a) Delegato alla Sanità
 - b) Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place
- 4) Ampliamento dell'orario di apertura delle biblioteche e degli spazi di studio e socializzazione degli studenti (Piano di aperture per l'a.a. 2022-23):
- a) Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
 - b) Biblioteca di Area Umanistica
 - c) Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica
 - d) Biblioteca di Area Giuridico – Politologica “Circolo Giuridico”
 - e) Biblioteca di Area Economica
 - f) Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica
 - g) Presidio Mattioli
 - h) Presidio Le Scotte
 - i) Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina
 - j) Presidio Polo Umanistico
 - k) Presidio San Francesco
 - l) Presidio San Miniato
 - m) Presidio San Niccolò
 - n) Presidio di Arezzo
 - o) Consiglio studentesco
- 5) Azioni per l'orientamento e il tutorato degli studenti (Piano per l'a.a. 2022-23):
- a) Delegato all'Orientamento e tutorato
 - b) Commissione di Ateneo per l'orientamento e il tutorato
 - c) Delegati di Dipartimento all'orientamento e tutorato
 - d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - e) Ufficio orientamento e tutorato

- 6) Azioni per l'orientamento al lavoro, il career service, i tirocini e l'alto apprendistato (Piano per l'a.a. 2022-23):
- a) Delegato al Placement
 - b) Commissione di Ateneo per il Placement
 - c) Delegati di Dipartimento al Placement
 - d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - e) Placement Office - Career Service
 - f) Sportello AlmaLaurea on Campus
 - g) Sportello microcredito e autoimpiego
- 7) Monitoraggio e controllo di qualità dei dati:
- a) Ufficio gestione della domanda e servizio statistico
 - b) Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti
 - c) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia
 - d) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Economia Politica e Statistica
 - e) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne
 - f) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche
 - g) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale
 - h) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Vita
 - i) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive
 - j) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali
 - k) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici
 - l) Ufficio servizi agli studenti - via Mattioli
 - m) Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
 - n) Ufficio servizi agli studenti - Le Scotte

per l'anno 2023:

- 1) Piano di comunicazione dell'offerta formativa, dei servizi offerti e delle azioni di orientamento/sostegno degli studenti (Piano per l'a.a. 2023-24):
- a) Delegato alla didattica
 - b) Area Servizi allo studente
 - c) Delegato alla comunicazione
 - d) Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
 - e) Delegato all'Orientamento e tutorato
 - f) Ufficio orientamento e tutorato
 - g) Delegato al Placement
 - h) Placement Office - Career Service
 - i) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - j) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - k) Delegato all'accesso e alla frequenza studenti con disabilità'
 - l) Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
 - m) Delegato all'Innovazione
 - n) Area organizzazione e sistemi informativi
- 2) Fondo straordinario per il sostegno allo studio (Bando per l'a.a. 2023-24):
- a) Delegato agli Studenti e cittadinanza studentesca
 - b) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - c) Ufficio borse e incentivi allo studio
 - d) Consiglio studentesco

- 3) Progetto Assistenza sanitaria agli studenti universitari residenti in altre Regioni (Prosecuzione attività del consultorio per studenti universitari fuori sede):
 - a) Delegato alla Sanità
 - b) Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place

- 4) Ampliamento dell'orario di apertura delle biblioteche e degli spazi di studio e socializzazione degli studenti (Piano di aperture per l'a.a. 2023-24):
 - a) Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
 - b) Biblioteca di Area Umanistica
 - c) Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica
 - d) Biblioteca di Area Giuridico – Politologica “Circolo Giuridico”
 - e) Biblioteca di Area Economica
 - f) Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica
 - g) Presidio Mattioli
 - h) Presidio Le Scotte
 - i) Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina
 - j) Presidio Polo Umanistico
 - k) Presidio San Francesco
 - l) Presidio San Miniato
 - m) Presidio San Niccolò
 - n) Presidio di Arezzo
 - o) Consiglio studentesco

- 5) Azioni per l'orientamento e il tutorato degli studenti (Piano per l'a.a. 2022-23):
 - a) Delegato all'Orientamento e tutorato
 - b) Commissione di Ateneo per l'orientamento e il tutorato
 - c) Delegati di Dipartimento all'orientamento e tutorato
 - d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - e) Ufficio orientamento e tutorato

- 6) Azioni per l'orientamento al lavoro, il career service, i tirocini e l'alto apprendistato (Piano per l'a.a. 2022-23):
 - a) Delegato al Placement
 - b) Commissione di Ateneo per il Placement
 - c) Delegati di Dipartimento al Placement
 - d) Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - e) Placement Office - Career Service
 - f) Sportello AlmaLaurea on Campus
 - g) Sportello microcredito e autoimpiego

- 7) Monitoraggio e controllo di qualità dei dati:
 - a) Ufficio gestione della domanda e servizio statistico
 - b) Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti
 - c) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia
 - d) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Economia Politica e Statistica
 - e) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne
 - f) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche
 - g) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale
 - h) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Vita
 - i) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive
 - j) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali

- k) Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici
- l) Ufficio servizi agli studenti - via Mattioli
- m) Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
- n) Ufficio servizi agli studenti - Le Scotte

AZIONE A4

RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE ACQUISITE DAGLI STUDENTI E INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE

A_i: NUMERO DI OPEN BADGE OTTENUTI DAGLI STUDENTI A SEGUITO DI PERCORSI DI FORMAZIONE PER L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE TRASVERSALI

INDICATORE	INDICATORE INIZIALE	TARGET
A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	4.407 open badge rilasciati	6.000 open badge rilasciati

(*) dati da validare dal NdV

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati):

Al fine di migliorare l'attrattività dei corsi di studio e di fornire alle studentesse e agli studenti competenze trasversali utili nel mondo del lavoro, l'Università di Siena ha adottato un sistema di certificazione digitale e flessibile in grado di certificare in via istituzionale una competenza acquisita.

Il badge, strumento facilmente spendibile sui canali social, raccoglie tutte le informazioni utili al riconoscimento delle competenze della persona che lo possiede, pertanto, è importante, è personale, sicuro e verificabile in tempo reale dalle piattaforme che ne gestiscono lo standard. Il badge può essere consultato e riconosciuto da enti o imprese e può ricevere l'endorsement di tutte le realtà che ne riconoscono il valore favorendo il collegamento tra aziende, learner e formatori.

USiena ha scelto la piattaforma BESTR gestita da Cineca per procedere al rilascio dei badge derivanti dai propri percorsi.

Con l'obiettivo di rispondere efficacemente alle richieste provenienti dal mondo del lavoro contribuendo a creare profili professionali, non solo scientificamente formati, ma creativi, flessibili, adattabili, USiena ha inteso creare un ambiente di apprendimento funzionale all'acquisizione di abilità trasversali, digitali e non, e alla valorizzazione delle attitudini già possedute dalle singole studentesse e dai singoli studenti, tramite la realizzazione di percorsi formativi specifici.

USiena ha iniziato a definire un catalogo di corsi raggruppabili in macrocategorie.

Le categorie individuate sono quattro: **Knowledge Networking, Virtual Communication, Digital Awareness, Self Empowerment.**

La prima, il **Knowledge Networking**, è relativa alle capacità di individuare, salvare, organizzare, dare valore e condividere informazioni disponibili online sui social network e nelle comunità virtuali. In questo caso le Competenze Digitali richieste sono una declinazione delle attività a supporto della gestione dei dati, delle informazioni e dei contenuti digitali, e riguardano la capacità di navigare, ricercare e filtrare, valutare, sviluppare, integrare e rielaborare, gestire e condividere con le tecnologie digitali.

La **Virtual Communication** fa riferimento alla capacità di comunicare efficacemente, coordinare i progetti e gestire la propria identità digitale in ambienti digitali, di interagire con le tecnologie digitali, collaborare attraverso le tecnologie digitali, gestire l'identità digitale, strutturare contenuti digitali in modo visuale.

La **Digital Awareness** comprende tutte quelle competenze che garantiscono l'uso corretto degli strumenti digitali con la dovuta attenzione all'equilibrio tra vita professionale e salute personale, come proteggere i dispositivi, proteggere i dati personali e la privacy, tutelare la salute e il benessere e la Netiquette (il "galateo della rete").

Il Self Empowerment è la capacità di risolvere i problemi complessi, anche attraverso l'uso di strumenti digitali. Per questa categoria le competenze specifiche sono rivolte a risolvere problemi tecnici, individuare i bisogni e le risposte tecnologiche, individuare i gap di competenza digitale, essere aperti. Si ricomprendono in questa categoria anche quelle attività di sviluppo delle competenze trasversali in materia di problem solving, intelligenza emotiva, critical thinking, public speaking, team working.

È opportuno precisare che gli open badge sono rivolti alle studentesse e agli studenti, non solo attuali, quindi immatricolati e iscritti ai corsi di laurea di USiena, ma anche a tutti coloro che, non ancora iscritti, potrebbero diventarlo. L'open badge cioè, si propone come uno strumento di acquisizione di competenze trasversali funzionali al mondo del lavoro ma anche strumento funzionale all'approfondimento di temi e aspetti già affrontati nei corsi di studio, oppure di temi che possono indurre i potenziali studenti ad iscriversi ai corsi di studio dell'Ateneo al fine di approfondire specifiche aree tematiche ed acquisire una formazione mirata.

USiena intende cogliere l'opportunità aperta dagli open badge oltre la mera certificazione delle competenze acquisite. USiena, infatti, ritiene necessario ripensare la attrattività dei corsi di studio in chiave digitale, non solo negli strumenti, quali, appunto, l'open badge, ma anche nei contenuti. In questa prospettiva, l'open badge può essere un veicolo di elaborazione di nuovi modelli didattici e di nuovi contenuti, dove il diverso approccio didattico deve essere diretto anche a modificare l'interazione studente-docente, secondo il modello della didattica partecipativa. Un simile approccio richiede di incidere sull'ecosistema di apprendimento, creando relazioni tra diversi ambienti digitali e non, sviluppare ed innovare l'offerta attraverso la collaborazione delle strutture, il lavoro di gruppo e l'utilizzo di diverse piattaforme e tools digitali.

Nell'affrontare i cambiamenti imposti della trasformazione digitale appare fondamentale sviluppare un **Digital Mind Set** che permetta di vedere e di sfruttare tutte le possibilità attraverso la pratica costante di nuove soluzioni tecnologiche.

Al momento, i corsi che rilasciano open badge organizzati dall'Università di Siena sono 38, così come reperibili alla pagina <https://bestr.it/organization/show/104>. Nell'anno accademico 2020/2021, ovvero dal 1° novembre 2020 al 30 giugno 2021, risultano essere stati rilasciati nr. **4.407** open badge.

Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico (descrizione):

Nel triennio 2021-2023, USiena si propone di valorizzare la formazione trasversale e interdisciplinare, anche nell'ottica della formazione continua, incrementando il numero di open badge acquisiti dagli studenti, avendo riferimento alle studentesse e agli studenti iscritte/i alle lauree triennali, magistrali e alle/gli iscritte/i ai dottorati di ricerca.

A tal fine, nel corso dei prossimi tre anni USIENA intende impegnarsi ad implementare il catalogo formativo trasversale, secondo le linee indicate dai framework internazionali.

L'obiettivo è quello di aumentare l'attrattività dei corsi di studio di primo, secondo e terzo livello, tramite la possibilità, offerta alle studentesse e agli studenti, di inserire nel curriculum una serie di competenze utili allo sviluppo personale e professionale.

Merita al riguardo osservare che la rivoluzione digitale post pandemica ha trasformato le competenze secondo un'ottica maggiormente orientata alla sovrapposizione concettuale di skills trasversali e digitali, mantenendo nella nuova classifica il pensiero critico e il problem solving, inserendo tuttavia nuove competenze che derivano dall'ambito dell'autogestione come l'apprendimento attivo, la resilienza, la tolleranza dello stress e la flessibilità.

Nella nuova classifica delle competenze trasversali introdotta dal World Economic Forum (WEF) per il 2025, risulta immediatamente percepibile come le due dimensioni, digitale e trasversale, non possano prescindere l'una dall'altra.

Analizzando l'andamento della formazione e dell'apprendimento nel corso degli ultimi due anni, grazie anche alla nuova capacità di imparare interamente in "digitale", appare evidente che per consolidare

competenze di questo genere, fluide per loro natura, occorre operare secondo processi educativi che privilegino metodologie mirate alla creatività, alla sperimentazione, all'azione e al coinvolgimento dei discenti, ai quali sarà necessario fornire tutti gli strumenti necessari ad accedere ad un universo formativo caratterizzato da una flessibilità ed una completezza sempre maggiore.

Il nuovo rapporto sul mercato del lavoro del World Economic Forum mette in evidenza che la pandemia ha realmente inciso sulle competenze indispensabili nei prossimi anni e soprattutto ha accelerato le dinamiche che erano già in atto relativamente alle soft skills, disegnando uno scenario nel quale le competenze personali, trasversali e digitali, assumono una importanza imprescindibile per operare nel mondo del lavoro a tutti i livelli.

USiena intende implementare iniziative trasversali strutturate e garantire contenuti di alto livello, tramite la definizione di un catalogo formativo parallelo e integrativo dell'offerta formativa universitaria classica, utile ad attrarre alle studentesse e agli studenti garantendo loro una esperienza formativa completa ed innovativa.

Nel triennio di riferimento, USiena si propone di:

- analizzare il contesto di riferimento per individuare le priorità formative sulle varie competenze;
- individuare una struttura di riferimento per il coordinamento del progetto;
- valutare progetti formativi già in atto in accordo con le strutture coinvolte;
- definire nuovi processi di presentazione di corsi trasversali;
- aprire una o più finestre formative - idealmente a Maggio/giugno per i corsi da erogare nel primo semestre e a ottobre/novembre per i corsi da erogare nel secondo semestre;
- comunicare adeguatamente la strategia formativa sulle soft & digital skills a favore della comunità studentesca tramite:
 - la definizione di una identità visiva del progetto;
 - il branding del progetto in ottica di maggiore trasmissione della conoscenza della natura dello stesso e degli obiettivi che si propone di prefiggere;
 - una campagna digitale che affianchi la campagna immatricolazioni con la diffusione del catalogo formativo precedente disposto
 - la revisione della comunicazione Web con spazio online dedicato al progetto e allo storytelling delle esperienze formative già condotte e da condurre;
 - la redazione comunicati stampa per il lancio semestrale dell'offerta;
 - l'inserimento della formazione trasversale nelle guide predisposte per gli studenti durante le attività di orientamento;
- realizzare un cruscotto di Ateneo che consenta il monitoraggio in tempo reale delle studentesse e degli studenti iscritti ai corsi e il numero di open badge rilasciati all'esito delle verifiche sull'assolvimento degli obblighi di frequenza da parte delle/i partecipanti ai corsi.

I risultati attesi sono:

- maggiore attrattività dei corsi di studio di primo e secondo livello offerti dall'Ateneo;
- maggiore attrattività per i dottorati, i master e i percorsi di alta formazione e specializzazione;
- creazione di un ambiente di apprendimento funzionale e congruente con gli obiettivi prefissati;
- definizione dei tools di cui avvalersi per realizzare in autonomia percorsi formativi;
- progettazione di contenuti funzionali all'accrescimento delle competenze trasversali individuali e collettive;
- aumento del numero di open badge acquisiti dagli studenti almeno fino al numero di 52.

Nel triennio 2021-2023, USiena si propone di valorizzare la formazione trasversale e interdisciplinare, anche nell'ottica della formazione continua, incrementando il numero di corsi che rilasciano open badge fruibili dalle studentesse e dagli studenti fino al nr. di 53, avendo riferimento alle studentesse, e

agli studenti iscritte/i alle lauree triennali, magistrali e ai dottorati di ricerca. L'obiettivo è quello di riuscire a rilasciare nr. **5.000** open badge nel a.a. 2021/2022, nr. **5.500** open badge nel a.a. 2022/2023 e nr. **6.000** open badge nel a.a. 2023/2024.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Per l'anno 2021, USiena prevede di realizzare 4 percorsi trasversali ulteriori a quanto già pubblicato sulla piattaforma BESTR, certificati digitalmente, a favore degli studenti, con particolare riferimento a:

- corso trasversale per l'acquisizione di soft, digital e communication competences per gli studenti dell'ambito umanistico con particolare riferimento al settore storico artistico e alle professioni legate ai beni culturali;
- corso trasversale per l'acquisizione delle soft skills necessarie all'inserimento in azienda a cura dei responsabili delle risorse umane provenienti dal mondo produttivo;
- corso di formazione trasversale centrato su soft & digital skills per gli studenti tutor che saranno coinvolti nel progetto di potenziamento della didattica a distanza;
- corso trasversale centrato sulle soft skills necessarie all'imprenditorialità.

per l'anno 2022:

Per l'anno 2022 USiena intende realizzare ulteriori 5 percorsi trasversali certificati digitalmente, a favore delle studentesse e degli studenti, con particolare riferimento a:

- un corso trasversale sulle soft skills proprie dell'ambito della ricerca per dottorande/i e specializzande/i;
- un corso trasversale per orientarsi e conoscere e contribuire all'innovazione dei processi di funzionamento delle biblioteche, dei laboratori e dei centri di ricerca di Ateneo;
- un percorso trasversale articolato in una serie di focus group per riflettere sulle attitudini, le aspettative professionali e le nuove competenze da acquisire tenuto dalle studentesse e dagli studenti della nostra università a favore delle studentesse e degli studenti della scuola secondaria per orientare fattivamente la scelta del giusto corso di laurea;
- un percorso trasversale volto ad acquisire competenze trasversali e digitali per il supporto alla formazione di bambini e ragazzi delle scuole medie ed elementari in ottica di potenziare azioni di volontariato "digitale" a favore dell'educazione soggetti più deboli;
- un corso trasversale di acquisizione e potenziamento di soft skills , in tema di medical humanities, rivolto sia alle studentesse e agli studenti di area medica sia anche alle/gli iscritte/i ai corsi di area umanistica, finalizzato all'approfondimento dei temi della comunicazione.

per l'anno 2023:

Per l'anno 2023 USiena intende realizzare ulteriori 6 percorsi trasversali certificati digitalmente, a favore degli studenti, con particolare riferimento a:

- un corso trasversale di narrazione e storytelling per raccontarsi e raccontare, organizzando le proprie riflessioni sulla base della capacità di introspezione e il pensiero critico di ognuno, volto ad acquisire consapevolezza di sé, capacità di esprimersi e porsi positivamente nelle varie situazioni personali e professionali;
- un corso trasversale sulla retorica che attraverso, tramite un approccio interdisciplinare, i vari ambiti di pertinenza (giuridico, letterario, filosofico) e conduca all'acquisizione di argomentare in pubblico conducendo il pubblico all'attenzione ed al coinvolgimento attivo;

- un corso di educazione alla sostenibilità per le studentesse e gli studenti tutor, che contribuisca a formare profili capaci di trasmettere la conoscenza necessaria su questi temi alle studentesse e agli studenti delle scuole secondarie inferiori e superiori;
- un corso trasversale di “comunicazione della ricerca” rivolto a dottorande/i ed assegniste/i finalizzato all’acquisizione di competenze di comunicazione digitale e offline utili alla disseminazione e allo storytelling dei progetti di ricerca;
- un corso formativo trasversale finalizzato all’acquisizione di competenze soft & digital proprie delle discipline e delle professioni economiche e giuridiche che includa elementi e nozioni di diritto e di economia aziendale per favorire un proficuo inserimento delle studentesse e degli studenti nel mondo del lavoro pubblico, nelle banche, in grandi aziende e in altri enti.
- un corso formativo trasversale per l’acquisizione di skills digitali e comunicative per la redazione e l’editing di testi utili anche alla scrittura di tesi, relazioni e project work e alla trasmissione di documenti efficaci ed esaustivi.

Per il triennio 2021/2023, i soggetti e le strutture di USiena coinvolte sono:

- tutti i Dipartimenti dell'Ateneo;
- Centro Santa Chiara Lab;
- UnisiAP, Centro servizi UNISI per l’innovazione e la qualità nell’apprendimento permanente;
- Area studenti e didattica;
- Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione;
- Divisione terza missione;
- USiena Associazione Alumni

OBIETTIVO B: PROMUOVERE LA RICERCA A LIVELLO GLOBALE E VALORIZZARE IL CONTRIBUTO ALLA COMPETITIVITÀ DEL PAESE

AZIONE B2

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZE

INDICATORE B_b: PROPORZIONE DEI PROVENTI DA RICERCHE COMMISSIONATE, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DA FINANZIAMENTI COMPETITIVI SUL TOTALE DEI PROVENTI

INDICATORE	INDICATORE INIZIALE	TARGET
B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	0,061	0,067

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati):

L'attività di ricerca è da sempre uno dei punti cardine dell'ateneo senese, che nel susseguirsi dei piani strategici ha sempre puntato al miglioramento della qualità e della quantità di ricerca sviluppata dalle ricercatrici e dai ricercatori dell'ateneo. Particolare attenzione è sempre stata data alla disseminazione e alla valorizzazione dei risultati della ricerca sia in ambito scientifico che mediante il trasferimento tecnologico e il public engagement. Per questo motivo è stato scelto di selezionare l'obiettivo B, e al suo interno l'indicatore B_b, sia per il suo carattere particolarmente sfidante, sia perché tale indicatore è in grado di sintetizzare la bontà (e la quantità) di ricerca svolta in Ateneo e la sua attrattività verso l'esterno, sia per quanto riguarda i finanziatori istituzionali della ricerca che stakeholder privati, quali aziende del territorio e grandi gruppi internazionali.

Nello specifico dell'indicatore B_b, i risultati conseguiti dall'Università di Siena negli ultimi anni hanno un carattere interlocutorio, con una sostanziale tenuta dell'ammontare dei proventi della ricerca, nonostante la crisi economica che ha interessato tutto il paese, senza per questo imboccare la via di una crescita sostenuta e stabile negli anni (anche a causa delle difficoltà legate all'emergenza della pandemia di covid-19 ancora in essere). Visto il profondo rinnovamento e potenziamento della Divisione Research and Grant Management (DRGM) dell'ateneo intrapreso negli ultimi anni e considerando anche il clima di rinnovata fiducia seguente al varo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, sembra opportuno raccogliere la sfida posta dall'obiettivo B_b per portare una volta per tutte l'Ateneo su un cammino stabile di crescita dei proventi derivanti dall'attività di ricerca e di trasferimento tecnologico.

Per quanto riguarda il target che si intende raggiungere per l'indicatore scelto, osserviamo che tale indicatore è il risultato del rapporto di due valori, e quindi è da questi valori che è necessario partire per la determinazione del target scelto. Prendendo come punto di partenza l'anno 2019, i valori di riferimento da cui partire sono i seguenti:

Proventi della ricerca così come rilevati dal ministero: € 10.408.520,00

Totale dei proventi: € 169.316.391,00

Per un rapporto pari a: 0.061

Per quanto attiene al dato richiamato nel documento di monitoraggio effettuato nel febbraio 2021, si evidenzia che l'importo rilevato dei proventi comprende non solo le poste riportate nel conto economico bilancio di esercizio 2019 alle voci 2 e 3 dei "proventi propri", ma anche i contributi alla ricerca di cui alle voci successive del conto economico. Inoltre, si evidenzia che il dato del monitoraggio è un focus esclusivo sui dipartimenti dell'Ateneo, mentre le voci di bilancio comprendono anche quanto riferibile ad altri centri di gestione di USiena.

Questi valori rappresentano il punto di partenza per la definizione dei risultati attesi e del target finale descritti nel paragrafo successivo.

Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico (descrizione):

Il piano strategico triennale, sia nella sua versione originale (2019-2021) che nella versione attuale (aggiornata al periodo 2021-2023), ha nella ricerca uno dei punti cardini attorno ai quali ruota l'attività dell'ateneo. Gli obiettivi scelti nella versione originale riguardavano sia l'indicatore B_b, per il cui raggiungimento era previsto il coinvolgimento di tutti i dipartimenti con obiettivi e azioni personalizzate, che gli indicatori B_e (Numero di spin off universitari) e B_g (Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti). Nella presente versione e nella proiezione per il triennio 2021-2023, si è scelto di puntare in maniera più decisa sull'obiettivo B_b, sia per la sua natura più sfidante, che per il suo carattere globale. La scelta di tale indicatore risulta inoltre il punto di sbocco più naturale per valutare l'efficacia della ristrutturazione della DRGM e dei piani di supporto alla ricerca che sono stati varati nel corso degli ultimi anni e che si prevede verranno potenziati ancor di più nel prossimo triennio (vedi sezione seguente).

Prendendo come punto di partenza il valore dell'indicatore B_b nel 2019, sembra ragionevole e allo stesso tempo ambizioso puntare a un incremento dell'11% dei proventi della ricerca per un totale di € 11.725.000,00. Considerando che l'aumento dei proventi comporta automaticamente anche un aumento del denominatore dell'indicatore e prevedendo un aumento generale dei proventi anche in virtù delle risorse aggiuntive derivanti dal PNRR, è ragionevole ipotizzare che per la fine del triennio il totale dei proventi si assesti attorno a 175 milioni di Euro. Utilizzando questi dati si ottiene un target per l'indicatore **B_b pari a 0,67** con un significativo aumento percentuale del **10%**.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Il raggiungimento dell'obiettivo scelto, passa attraverso tre linee di azioni complementari tra di loro:

1. supporto in termini finanziari, strumentali e di personale, mediante il varo di specifici piani di supporto alla ricerca (PSR) annuali, allineati alle azioni e gli obiettivi previsto dal piano strategico triennale;
2. supporto amministrativo da parte della DRGM e messa in atto, sempre da parte della DRGM, di iniziative specifiche volte a stimolare la partecipazione a bandi ricerca nazionali e internazionali, con particolare riferimento ai bandi più prestigiosi;
3. coinvolgimento dei Dipartimenti.

Nel seguito vengono dettagliate le azioni principali relative ai punti 1. e 2. Per quanto riguarda le azioni previste a livello dipartimentale si rimanda alle corrispondenti sezioni del piano strategico.

Per l'anno 2021:

Azioni riconducibili al PSR 2021

- Investimento in capitale umano con particolare riferimento ai giovani ricercatori (punto essenziale per un'attività di ricerca qualitativamente e quantitativamente eccellente):
 - attivazione di Assegni di Ricerca finanziati internamente e cofinanziamento di Assegni di Ricerca in risposta al bando della Regione Toscana per l'attivazione di assegni in collaborazione con imprese e enti culturali;
 - finanziamento di 4 borse di ricerca destinati a ricercatore italiani e stranieri che sono risultati assegnatari del sigillo di eccellenza "Seal of Excellence" rilasciato dalla comunità europea dell'ambito del programma MSCA-IF;
 - bando interno per piccoli progetti di ricerca destinato a giovani ricercatori. L'obiettivo di questa iniziativa è favorire la ricerca indipendente dei ricercatori all'inizio della loro carriera, come possibile punto di partenza di progetti più ambiziosi finanziati dall'esterno.

- Investimento in strumentazione (quale volano per l'attrazione di finanziamenti esterni sia per la ricerca che per il trasferimento tecnologico):
 - bando per il potenziamento di strumenti e laboratori di ricerca per € 250.000,00;
 - finanziamento ai dipartimenti per piccoli progetti e altre iniziative dipartimentali, e per fornire a tutti i ricercatori dell'ateneo gli strumenti minimi per la loro attività di ricerca.

Iniziativa supportate dalla DRGM

- Adozione di un Regolamento di genere per la gestione dei progetti di ricerca (requisito indispensabile per la partecipazione ai bandi di ricerca europei);
- organizzazione di un evento regionale/nazionale in collaborazione con l'Associazione TOUR4EU per la promozione del nuovo Programma Horizon Europe e Progettazione competitiva europea;
- organizzazione di una scuola per aspiranti candidati alla Call Europea Marie Skłodowska-Curie Actions - Post-doctoral Fellowships (MSCA-PF), per attrarre ricercatori internazionali disponibili a svolgere la loro attività di ricerca nell'Università di Siena col supporto della Comunità Europea;
- supporto attività progettuale con organizzazione incontri di promozione e supporto all'attività di redazione dei progetti;
- coinvolgimento di aziende e Enti del territorio per la creazione di una rete congiunta di laboratori di ricerca;
- attività di scouting sulle opportunità di progettazione competitiva per aree disciplinari e promozione con incontri specifici nei Dipartimenti;
- promozione PNRR e illustrazione delle opportunità progettuali ad esse collegate.

Altre attività

- supporto alla diffusione della cultura dell'accesso aperto nell'ambito della progettazione nazionale e internazionale (in collaborazione con il sistema bibliotecario);
- attività ed eventi di promozione dell'Open Science e del deposito degli Open data (in collaborazione con il sistema bibliotecario);
- candidatura dell'Ateneo all'Human Resource Excellence Award (in collaborazione con la Divisione Internazionalizzazione).

per gli anni 2022 e 2023:

Negli anni successivi al 2021, si prevede di ripetere e potenziare le attività già previste per il 2021. In particolare, per il biennio 2022-23 sono previste le seguenti azioni aggiuntive:

- potenziamento finanziario del PSR e monitoraggio dell'efficacia delle azioni previste dal PSR dell'anno precedente;
- valutazione del successo della scuola MSCA-PF e possibile svolgimento di un'iniziativa analoga rivolta ai bandi ERC starting grant;
- adozione della Carta Europea dei Ricercatori (CREA); (in collaborazione con la Divisione Internazionalizzazione);
- adozione policy di Ateneo sull'Accesso Aperto (in collaborazione con il sistema bibliotecario).

AZIONE B4

QUALIFICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E DELLE POLITICHE PER L'INNOVAZIONE IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DEL TERRITORIO E DEL MONDO PRODUTTIVO, IVI INCLUSI LO SVILUPPO DELLE LAUREE PROFESSIONALIZZANTI E L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE PER L'IMPRENDITORIALITÀ

INDICATORE B_I: NUMERO DI TIROCINI FORMATIVI SVOLTI DAI LAUREATI DI ATENEIO

INDICATORE	INDICATORE INIZIALE	TARGET
B_I - Numero di tirocini formativi svolti dai laureati di Ateneo(*)	0,032 Numeratore: 96 Denominatore: 3.020	0,045

(*) dati da validare dal NdV

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati)

Al fine di favorire l'inserimento nel mercato del lavoro delle proprie studentesse e dei propri studenti, l'Università di Siena rivolge una forte attenzione ai servizi di Job Placement e ai Career service volti a orientare e ad accompagnare le neolaureate e i neolaureati nella ricerca di un'occupazione che si configuri coerente con il percorso formativo svolto. Nell'ambito delle proprie attività istituzionali, l'Università di Siena riconosce un'importanza strategica ai tirocini come momento di collegamento tra il mondo dello studio e quello del lavoro, finalizzati ad agevolare le scelte professionali delle proprie laureate e dei propri laureati mediante una conoscenza diretta del mondo del lavoro e a sostenere così la loro occupabilità.

L'Ateneo sostiene lo svolgimento dei tirocini extracurricolari sia in Italia, sia all'estero. A tal riguardo occorre precisare che a partire dall'anno 2021, al fine di semplificarne le procedure, l'attivazione dei tirocini non curricolari fuori della Regione Toscana per le laureate e i laureati dell'Ateneo è stata rinviata ai Centri per l'Impiego di competenza territoriale della sede di svolgimento del tirocinio, per quanto il Placement Office e Career service dell'Ateneo continui a indirizzare e supportare il/la tirocinante nelle pratiche tra Centro per l'Impiego della Regione ospitante e azienda [come definito nelle Linee guida sui tirocini approvate il 26 gennaio 2021 – Protocollo n. 9960]. Tale precisazione giustifica la scelta dell'indicatore di partenza che ricomprenderà solamente i tirocini svolti dalle laureate e dai laureati USiena attivati direttamente dall'Ateneo, escludendo cioè quelli svolti fuori dalla Regione Toscana in quanto attivati e gestiti dal Centro per l'impiego della Regione ospitante, che pertanto non risultano dalla banca dati di AlmaLaurea-piattaforma tirocini che annovera esclusivamente i tirocini attivati direttamente dall'Ateneo.

Si impone un'ulteriore precisazione con riguardo ai tirocini svolti dalle laureate e dai laureati dell'Ateneo senese all'estero, ricomprendendo nell'indicatore iniziale anche quelli svolti nell'ambito del Programma Erasmus+ che prevede la mobilità internazionale for traineeship, ovvero la possibilità di svolgere un tirocinio formativo all'estero presso imprese, centri di ricerca e formazione o altre organizzazioni anche alle neolaureate e ai neolaureati.

La situazione iniziale prende come riferimento la coorte di laureati nell'anno solare 2019 (nr. 3.020) e i tirocini svolti nell'anno solare 2020 (nr. 96), comportando un indicatore iniziale di 0,032.

Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico (descrizione).

Nel triennio 2021-2023 l'Università di Siena si propone di incrementare il numero dei tirocini al fine di rafforzare il profilo professionale delle sue laureate e dei suoi laureati e sostenere il loro inserimento in un mercato del lavoro che si trova ad affrontare gli effetti della pandemia in termini sia di livelli occupazionali, sia di mutamento di profili professionali richiesti. La sfida si propone particolarmente ambiziosa in ragione

del fatto che la normativa regionale preclude la possibilità di attivare tirocini extracurricolari per le aziende che in questo periodo emergenziale sono ricorse alla Cassa Integrazione Guadagni o che – a partire dal 1 luglio 2021 con lo sblocco dei licenziamenti – potrebbero procedere a licenziare le proprie e i propri dipendenti sia per giustificato motivo oggettivo, sia nell’ambito di una procedura di licenziamento collettivo. Per quanto concerne i tirocini svolti all’estero, l’Università di Siena, consapevole di quanto questa esperienza rappresenti per un/a giovane neolaureato/a un’importante occasione di crescita personale e professionale, mira a sostenere la mobilità internazionale, nonostante le limitazioni agli spostamenti e i protocolli di sicurezza, in linea con il percorso di internazionalizzazione che l’Ateneo di Siena da anni persegue.

Nel triennio di riferimento, l’Università di Siena si propone di:

- analizzare i percorsi di transizione al lavoro dei laureati e dunque di comprendere come sostenere i processi di orientamento in uscita dagli studi universitari dei laureati. A tal fine l’Ateneo si avvarrà dei dati elaborati dall’Osservatorio regionale dei percorsi di transizione al lavoro dei laureati e delle laureate delle Università della Toscana istituito a seguito di un Accordo di collaborazione scientifica sottoscritto nel maggio 2020 tra la Regione Toscana e l’Università di Siena, assieme agli altri Atenei toscani di Firenze e Pisa, all’Università per Stranieri di Siena e al Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione dell’Università La Sapienza di Roma, che integrando le informazioni relative ai percorsi universitari e alla transizione al lavoro dei laureati degli Atenei della Toscana a partire dal 2008 mira a fornire una lettura diacronica sia della domanda di lavoro, sia dei percorsi di transizione. Il modello che con tale Accordo viene ad essere implementato prevede l’integrazione delle banche dati amministrative degli Atenei con i dati delle comunicazioni obbligatorie che il Ministero del Lavoro renderà disponibili alle Università previa convenzione con il Ministero stesso. La disponibilità dei dati amministrativi e l’integrazione di grandi banche dati consentiranno un diverso approccio alla analisi dei processi di transizione al lavoro, permettendo di osservare i fenomeni in esame su intere popolazioni, non su campioni, di basarsi su dati accertati in termini amministrativi e non su dichiarazioni e di avere una visione diacronica che consente di verificare i fenomeni in chiave longitudinale e non puntuale. Attraverso le informazioni forniteci dall’Osservatorio l’Ateneo si renderà più consapevole sugli esiti della propria offerta formativa e quindi in grado di sostenere la programmazione dell’offerta formativa e l’attività di implementazione della qualità della didattica anche in relazione alla domanda di lavoro del territorio regionale e del Paese. In particolare l’analisi delle informazioni trasmesse risulterà utile per valutare altresì l’efficacia dei tirocini post laurea, della coerenza tra percorsi di studio e occupazione, nonché della durata dei processi di transizione al lavoro.
- avvalersi dei servizi e delle competenze fornite da AlmaLaurea sulla base di un Protocollo di Intesa volto alla “Creazione di un ecosistema di servizi innovativi per favorire l’inserimento dei laureati nel mondo del lavoro” rinnovato per un biennio nel giugno 2021 tra l’Università di Siena, il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea e la Società AlmaLaurea s.r.l., finalizzato a realizzare servizi di affiancamento e rafforzamento dell’impegno dell’Ateneo nei confronti dei propri laureati, relativamente all’orientamento, alta formazione e all’incontro tra domanda e offerta di lavoro, di creazione e sviluppo di nuovi servizi, e di valorizzazione di una rete diffusa di relazioni, collaborazione, supporto tra i principali attori che agiscono per le politiche attive nei confronti degli studenti e dei laureati del contesto senese. In particolare tale Protocollo di Intesa intende: contribuire al processo di innovazione e consolidamento delle azioni e dei servizi del Placement Office - Career service dell’Ateneo di Siena nel panorama nazionale ed internazionale; sviluppare una collaborazione per la promozione congiunta di azioni specifiche nell’ambito dell’intermediazione e dell’accompagnamento al lavoro e della cultura d’impresa; collaborare nel campo dei percorsi di valutazione delle competenze trasversali e digitali per l’orientamento in uscita; programmare azioni congiunte di promozione e diffusione a livello locale e regionale volte a sostenere la collaborazione e i servizi di interesse reciproco
- usufruire della piattaforma AlmaLaurea così come modificata per fronteggiare l’emergenza Covid attraverso l’inserimento di un’area docente, riservata ai tutor universitari, allo scopo di poter monitorare i progetti formativi e i feedback di aziende e tirocinanti.
- realizzare un percorso di snellimento e digitalizzazione delle procedure di attivazione dei tirocini, come

formalmente indicato nelle richiamate nuove Linee guida per i tirocini dell'Ateneo entrate in vigore a partire dal gennaio 2021.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Anno 2021:

Per l'anno 2021, l'Università di Siena prevede di Incrementare il progetto "Placement Coach", che vede la presenza di un tutor speciale che svolge la sua attività in collaborazione con il Placement Office – Career Service offrendo informazioni a studenti e a neolaureati, incoraggiandoli all'uso dei colloqui di orientamento professionale; raccogliendo dagli stessi idee e richieste sui temi di orientamento al lavoro; supportandoli su questioni inerenti i tirocini anche attraverso miniconsulenze sull'elaborazione del *curriculum vitae*: incremento del monte ore da 180 a 200 ore, creazione di un collegamento del Placement Coach di Ateneo con i tutor di Dipartimento.

Anno 2022:

Per l'anno 2022, l'Università di Siena prevede di realizzare all'interno del protocollo di intesa Almalaurea e Almalaurea srl un nuovo percorso *Human capital management* volto ad arricchire la formazione accademica con competenze digitali e manageriali e favorire così un ingresso più consapevole nel mondo del lavoro. Tale percorso che nasce dalla co-progettazione tra l'Università di Siena, AlmaLaurea srl e aziende ed enti partner e ha conosciuto nel 2020 la sua prima edizione rivolta agli studenti delle discipline umanistiche, politico-sociali e giuridiche dell'Università di Siena vuole ripetersi ampliando il numero degli studenti coinvolti e delle loro aree di provenienza, nonché del numero delle aziende e degli enti coinvolti. In tal modo si intende porre le premesse per l'attivazione di tirocini degli studenti partecipanti presso le aziende e gli enti coinvolti al momento del conseguimento del titolo di laurea, al fine di poter verificare la spendibilità nel mondo del lavoro delle competenze acquisite nell'ambito del Progetto.

Anno 2023:

Per l'anno 2023, l'Università di Siena prevede di avviare nuovi percorsi di formazione con le aziende, ampliando quanto previsto dall'attuale format Aziende on campus e di incrementare le attività legate al supporto di studenti e laureati, attraverso la creazione di collaborazioni studentesche monitorate, che mirano a individuare situazioni di disagio e fornire consulenza alla pari (individuale e di gruppo). Il supporto previsto riguarderà le tecniche di ricerca attiva di stage e lavoro, lo sviluppo di progetti professionali e competenze di vita, le tematiche di *diversity&inclusion*.

Nell'ambito di tali attività programmate per il triennio di riferimento (2021/2023) l'Università di Siena si propone di incrementare il valore soglia dell'indicatore portandolo a 0,037 per l'anno 2021, a 0,042 per l'anno 2022 e a 0,045 per l'anno 2023.

Per il triennio 2021/2023, i soggetti e le strutture UNISI coinvolte sono:

- Commissione Placement di Ateneo
- Tutti i Dipartimenti dell'Ateneo attraverso i loro Delegati al Placement
- Placement Office- Career service
- Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
- Santa Chiara Lab
- USiena Associazione Alumni

INDICATORE DI ATENEIO – B_x: NUMERO ISCRITTE/I AL PRIMO ANNO DEI CORSI DI LAUREA PROFESSIONALIZZANTI

INDICATORE	INDICATORE INIZIALE	TARGET
B_x- Numero iscritte/i al primo anno dei corsi di laurea professionalizzanti(*)	18	25

(*) dati da validare dal NdV

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento per le azioni e gli indicatori selezionati):

Dall'anno accademico 2018/2019 USiena ha istituito e attivato il corso di Laurea professionalizzante in Agribusiness nella classe L -25, successivamente attivato, a seguito del DM n. 446/2020, nella classe L-P02. Il Corso di laurea triennale professionalizzante in Agribusiness si rivolge a giovani interessate/i ad una qualificazione professionale in ambito agricolo con lo scopo di acquisire competenze inerenti la produzione nel settore agrario e zootecnico, la gestione eco-sostenibile dell'agro-biodiversità, gli aspetti giuridici e di marketing legati alla produzione agraria, nonché la conduzione delle imprese agricole. Il corso è a numero programmato locale. Il piano formativo è mirato all'acquisizione delle competenze, degli strumenti e delle tecniche per la gestione dell'impresa agricola. A completamento della formazione di base sui processi biologici e chimici relativi all'agricoltura e alla zootecnia, sui processi produttivi così come sui moderni sistemi di meccanizzazione agraria, sono oggetto di approfondimento la gestione delle risorse finanziarie e il monitoraggio dell'andamento economico aziendale, nonché la conoscenza dei principali meccanismi e delle leve di marketing strategico e operativo. Competenze trasversali non disciplinari sono inoltre fornite tramite laboratori organizzati in collaborazione con esperti del mondo professionale. Il percorso formativo è completato da periodi di tirocinio in aziende/enti/studi professionali/associazioni grazie ad una consolidata rete di contatti. La figura professionale del/la laureato/a in Agribusiness risponde alla domanda di formazione avanzata proveniente dal mercato del lavoro riguardo figure professionali orientate alla valorizzazione ed al marketing dei prodotti del territorio, nonché alla gestione efficace e proficua di una impresa agricola.

Il corso di studio (CdS) professionalizzante in Agribusiness risponde alle esigenze del territorio e alle istanze di miglioramento della competitività del Paese. Infatti, l'ambiente rurale è il tradizionale punto di forza del territorio della Toscana meridionale e ne caratterizza in modo significativo il paesaggio. Un ambiente rurale che, oltre alla propria bellezza naturale e paesaggistica, genera anche occupazione stabile e duratura e produzioni agricole di elevata qualità dovute anche alle specializzazioni che la manodopera ha acquisito negli anni. Questo territorio vanta 7 produzioni di vino DOCG, 20 di vino DOC oltre a 16 altri prodotti a marchio DOP/IGP e numerose altre produzioni di pregio tra cui olio, pecorino, salumi, zafferano, castagne. Negli ultimi anni l'agricoltura ha dimostrato una crescente attenzione verso una maggiore sostenibilità delle produzioni. Sul territorio della Toscana meridionale operano circa 20.000 imprese con circa 50.000 occupate/i. Esistono inoltre circa 2000 imprese agrituristiche che garantiscono oltre 20.000 posti letto/anno, e circa 3000 imprese zootecniche. Pertanto, la realtà della produzione agricola che caratterizza il territorio della Toscana meridionale offre un potenziale bacino occupazionale per figure professionali orientate alla valorizzazione e al marketing dei prodotti del territorio, nonché alla gestione delle imprese agricole.

Il CdS professionalizzante in Agribusiness si presenta come fortemente innovativo. Infatti, non esiste altro corso di studi professionalizzante in tale ambito né all'interno dell'Ateneo senese né in nessuna delle altre Università della Toscana né, al momento, in nessuna Università del territorio nazionale. D'altronde la necessità di tale figura professionale e quindi di un percorso formativo universitario dedicato, è emersa più volte nell'ambito di incontri sia formali che informali tra il mondo accademico e quello delle imprese e dei professionisti operanti nel settore agroalimentare. Tale evidenza inoltre è sempre stata manifestata dalle parti sociali che sono state coinvolte fin dalla fase di progettazione del CdS in Agribusiness e poi strutturate in un organo consultivo permanente: il Comitato di Indirizzo, composto da rappresentanti del mondo delle

imprese, delegati di ordini professionali territoriali, delegati di associazioni di categoria, liberi professionisti, accademici.

Merita, al riguardo, evidenziare che ai fini di un'adeguata attuazione del percorso formativo del CdS in Agribusiness, soprattutto nell'ambito delle attività di tirocinio e laboratoriali, sono state stipulate convenzioni tra l'Università di Siena ed i seguenti collegi: Collegio Nazionale dei Periti Agrari e Periti Agrari Laureati; Collegio Nazionale degli Agrotecnici e degli Agrotecnici Laureati. Sulla base di tali convenzioni, le attività di tirocinio svolte durante il percorso di studi in Agribusiness sono riconosciute valide al fine dell'esame di stato per l'iscrizione all'albo dei suddetti collegi, garantendo pertanto alle neolaureate e ai neolaureati un più immediato accesso al mondo delle professioni. Tali convenzioni inoltre prevedono la collaborazione tra le parti per quanto riguarda sia il reperimento di sedi per lo svolgimento dei tirocini (studi professionali, aziende), sia l'organizzazione di attività laboratoriali utili all'inserimento nel mondo del lavoro e non riconducibili a settori scientifico-disciplinari, così come previsto dal D.M. 446/2020. Tali attività sono fondamentali in quanto, insieme alle attività di tirocinio, sono idonee a favorire competenze trasversali, quali capacità di relazione e di lavoro in gruppo, capacità critiche e di giudizio autonomo, ma soprattutto un forte avvicinamento delle studentesse e degli studenti al mondo del lavoro, completando così la loro formazione più tipicamente accademica impartita attraverso gli insegnamenti disciplinari.

Con riferimento all'indicatore, il numero iniziale è stato individuato insieme al mondo imprenditoriale, al fine di garantire la piena occupabilità delle/i laureate/i

Risultati attesi e collegamento con il Piano strategico (descrizione):

Il corso in Agribusiness si propone di contribuire fattivamente allo sviluppo della competitività del territorio nazionale e, in particolare, della Toscana, formando professionalità capaci di agire con competenza in uno dei settori strategici dell'economia nazionale, qual è quello dell'agroalimentare. Il corso, è, per la trasversalità della formazione impartita, anche un laboratorio di sperimentazione di nuove sinergie tra didattica e ricerca nel settore agroalimentare, con applicazione dei risultati della interazione tra discipline diverse alla gestione delle aziende agricole ed agroalimentari. Il corso di studio rappresenta anche una occasione di sviluppo di nuove strategie e linee di ricerca nel settore agroalimentare.

Infatti, obiettivo del corso è quello di formare nuove figure professionali che siano in grado di operare nei vari ambiti della produzione agraria, dalla produzione primaria alla commercializzazione e al marketing dei prodotti, e di utilizzare ai fini professionali i risultati della ricerca e della sperimentazione, nonché finalizzare le conoscenze acquisite alla soluzione dei molteplici problemi applicativi in un contesto complesso e dinamico quale quello del settore agricolo ed agro-alimentare. A questo scopo il corso di studi è articolato in modo tale da fornire conoscenze trasversali e multidisciplinari, che riguardano le discipline matematiche/statistiche, biologiche, chimiche, economiche, giuridiche nell'ambito del settore agricolo e dell'agribusiness. Il CDS garantisce inoltre la possibilità di accedere ai campi applicativi inerenti la produzione nel settore agrario, la gestione economica ed ecologica sostenibile dell'agro-biodiversità e della fauna selvatica, nonché la conduzione delle imprese agricole. Il corso consente l'acquisizione di conoscenze e competenze nel settore primario con specifico riferimento agli aspetti quantitativi e qualitativi delle produzioni, alla sostenibilità e agli aspetti igienico-sanitari, nonché alla gestione di strutture ed impianti in campo agricolo. Fornisce inoltre le competenze necessarie a comprendere e analizzare il contesto e le dinamiche socio-economiche che presiedono al settore primario e dell'agribusiness. Il corso consente di svolgere assistenza tecnica nel settore agrario e attività di consulenza professionale con specifico riferimento alle funzioni gestionali, commerciali e di valorizzazione della qualità della produzione. Il conseguimento di tali obiettivi formativi è attuato attraverso un percorso formativo che garantisce un'ampia trasversalità delle conoscenze necessarie a formare una figura professionale poliedrica, che abbia sia padronanza di metodi e contenuti scientifici sia capacità gestionali e di marketing nel settore primario.

Una simile formazione, multidisciplinare, trasversale e condotta in sinergia con il mondo imprenditoriale si propone di rispondere in modo efficace alle esigenze di miglioramento della competitività del Paese , in generale, e della Toscana, in particolare

Con riferimento all'indicatore, l'interesse manifestato dal settore agroalimentare per la figura professionale formata dal corso di laurea in Agribusiness induce a prevedere un sensibile incremento del numero programmato degli iscritti al primo anno. Partendo dal numero di 15 iscritte/i come dato di riferimento di partenza per il corso di laurea in Agribusiness, USiena si propone di aumentare complessivamente il numero dei posti almeno fino a 25, sia tramite l'incremento del numero degli iscritti al primo anno al corso di laurea in Agribusiness, sia attraverso le iscrizioni a eventuali corsi di laurea professionalizzanti sui quali l'Ateneo potrebbe decidere di investire nel corso del triennio di riferimento della programmazione. I numeri previsti sono calcolati tenendo in considerazione, da un lato, le esigenze di svolgimento delle attività di tirocinio nelle aziende, garantendo adeguati periodi di formazione in azienda agli iscritti al/i Corso/i di laurea e, dall'altro, la capacità di assorbimento delle aziende delle/i laureate/i, dunque della effettiva occupabilità.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti per l'anno 2021:

Al fine di raggiungere il previsto incremento di iscritte/i al primo anno del CDS professionalizzante, il Dipartimento di Scienze della Vita (DSV), titolare unico del CdS in Agribusiness, intende predisporre specifici percorsi di orientamento in linea con i profili culturali e professionali del corso di studio professionalizzante. Tali attività sono destinate a inserirsi nel contesto di iniziative di Ateneo (ad es. Università Aperta, Open Days), unitamente agli eventi promossi dal DSV (come, ad esempio, DSV Job Day) o dalle scuole del territorio sia locale che nazionale. L'obiettivo è di fornire alle/gli iscritte/i supporto in ingresso e in itinere da parte delle studentesse, degli studenti e docenti tutor, anche con riguardo alla compilazione dei piani di studio individuali. Inoltre, in collaborazione con l'ufficio Placement and Career Services (<https://www.unisi.it/didattica/placement-office-career-service>) di Ateneo, saranno organizzate con cadenza annuale specifiche iniziative mirate a favorire l'incontro delle studentesse e degli studenti con il mondo del lavoro, utili per una efficiente programmazione delle attività di tirocinio nonché per favorire una più alta occupabilità.

I docenti del CdS saranno coinvolti, oltre che per garantire gli insegnamenti disciplinari, anche per supportare le attività di tirocinio in aziende, enti ed imprese convenzionate con l'Università di Siena. Per la gestione di tali attività il CdS in Agribusiness si avvarrà anche della collaborazione del Placement Office & Career Service e del Santa Chiara Lab per le attività laboratoriali utili all'inserimento nel mondo del lavoro. Il CdS in Agribusiness usufruisce di personale tecnico-amministrativo e strutture adatte alle esigenze didattiche e offre servizi di supporto alla didattica funzionali e accessibili agli studenti. I servizi di supporto alla didattica sia di pertinenza del Dipartimento di Scienze della Vita (Ufficio Studenti e Didattica) che di Ateneo (Ufficio Orientamento e Tutorato, Ufficio Accoglienza Disabili e servizi DSA, Placement Office & Career Service, Centro Linguistico di Ateneo, Divisione Relazioni Internazionali) assicurano un sostegno efficace alle attività del CdS sia riguardo agli studenti che al personale docente dell'Ateneo di Siena e alle e ai docenti a contratto

Per il raggiungimento dell'obiettivo di rispondere alle istanze del territorio, favorire l'occupabilità e contribuire al potenziamento della competitività del sistema Paese, il corso di studio ha instaurato, come sopra già ricordato, fin dall'inizio, uno stretto contatto con le parti sociali, che partecipano a un organo consultivo permanente: il Comitato di Indirizzo, composto da rappresentanti del mondo delle imprese e delle professioni. L'obiettivo per il 2021 è rafforzare la sinergia tra Comitato di indirizzo e organi di gestione della didattica, al fine di rendere il corso di studi sempre maggiormente aderente alla richiesta di formazione proveniente dalle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni operanti a livello locale, regionale e nazionale.

Per potenziare l'attrattività del corso di studio e formare professionalità specifiche nel settore agroalimentare, l'obiettivo è anche quello di instaurare azioni congiunte tra organi di gestione della didattica e Comitato di indirizzo, allo scopo di verificare la effettiva corrispondenza tra attività formative e

istanze produttive e di competitività del territorio, in modo tale da assicurare che il profilo formativo delle laureate e dei laureati sia in linea con le esigenze del mercato del lavoro.

Per il 2021, il target di riferimento per il numero delle/gli iscritte/i al primo anno del corso di laurea è pari a 18

per l'anno 2022:

L'a.a. 2021/2022 segna la fine del primo triennio del CdS professionalizzante e l'inizio di un nuovo triennio. Al fine di raggiungere gli obiettivi formativi e di occupabilità, il CdS sarà sottoposto ad attento monitoraggio.

Il monitoraggio e conseguente miglioramento della qualità del percorso formativo del CdS è gestito dagli organi di gestione della didattica, con il contributo sia della componente docente che della componente studentesca. Il monitoraggio si fonda sugli indicatori forniti dall'ANVUR. La scheda di monitoraggio annuale (SMA) rappresenta un'importante verifica dell'andamento del corso di studi anche in comparazione con CdS simili presenti nella stessa area geografica o nell'intero territorio nazionale. L'obiettivo è elaborare una analisi di tali indicatori individuandone le probabili cause e attuare di conseguenza le azioni correttive. Il monitoraggio si fonderà anche sui questionari di valutazione degli insegnamenti da parte delle studentesse e degli studenti, al fine di valutare le eventuali criticità emerse su specifici insegnamenti e individuare le azioni correttive. Funzionale al monitoraggio sarà inoltre la Relazione Annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS) , per avere suggerimenti per il miglioramento della qualità della didattica del CdS nonché dell'attività di servizio alle studentesse e agli studenti da parte delle/i docenti. Infine, il Riesame ciclico che fornisce un quadro analitico dell'andamento del CdS su una scala temporale più ampia e la Comunicazione diretta dei rappresentanti degli studenti. Potranno essere idonei ad evidenziare criticità che possono non emergere dalle procedure di monitoraggio. A tal fine, saranno utilizzati anche i Reclami in forma anonima: tutte/i le studentesse e gli studenti del CdS hanno la possibilità di inviare on-line e in forma del tutto anonima reclami inerenti criticità relative alla loro esperienza didattica. La discussione analitica, l'elaborazione e l'attuazione delle eventuali azioni correttive di tutte le criticità emerse nei vari canali saranno dirette a garantire un costante monitoraggio e miglioramento della qualità del CdS attraverso un percorso condiviso tra studenti/esse e docenti.

Il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza del percorso formativo sarà condotto in sinergia con il comitato di indirizzo. Sarà inoltre effettuato un monitoraggio sugli esiti occupazionali delle/i neolaureate/i.

Con riferimento all'indicatore, per il 2022 il numero delle studentesse e degli studenti iscritti previsto è pari a 21.

per l'anno 2023:

Il Corso di Laurea professionalizzante, costruito, come evidenziato, secondo una dimensione trasversale, costituisce un incubatore di nuovi modelli di ricerca, aprendo la strada verso nuove frontiere di ricerca, da applicare alla didattica e al mondo dell'agrifood.

In questa prospettiva, e con l'obiettivo di potenziare il contributo che il CDS può portare alla ricerca, alla didattica modellata sulla base delle interazioni tra mondo del lavoro e delle professioni e docenza universitaria, e al rafforzamento della competitività del sistema Paese e della Regione Toscana, formando professionalità in grado di apportare significativi elementi di novità nella gestione delle imprese agricole e agroalimentari, sarà per il 2023 allo studio la possibilità di istituire una sinergia tra l'Università di Siena e l'Università di Pisa.

L'intenzione è quella di trasformare il Corso professionalizzante in Agribusiness in un Corso Interateneo. L'azione congiunta dei due Atenei sarà diretta a migliorare le performance del Corso professionalizzante, tramite l'apporto di nuove competenze e tramite l'apertura al mondo del lavoro in un'area geografica più ampia.

Il 2023 sarà dedicato a incrementare le prospettive di ricerca, nuovi modelli didattici e le capacità di verifica dell'apprendimento tramite stage e tirocini in aziende che esulano dalla Toscana meridionale.

Con riferimento all'indicatore, per il 2023 il numero atteso di studentesse e studenti iscritti al primo anno è pari a 25.

Si sottolinea che i dati target su riportati fanno riferimento principalmente al corso di studio in Agribusiness ma potrebbero contribuire al loro raggiungimento anche altri corsi di laurea professionalizzanti sui quali l'Ateneo deciderà di investire.

QUOTA PREMIALE

Per quanto attiene alla distribuzione tra le università del 20% della quota premiale del finanziamento statale, le risorse sono ripartite tenendo conto dei risultati conseguiti rispetto all'anno precedente con riferimento ai primi due indicatori di ogni obiettivo, per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente ai detti indicatori, e per il restante 50% in base ai miglioramenti del proprio risultato rispetto ai medesimi indicatori. Per comodità di lettura, si riportano di seguito i primi due indicatori per ogni obiettivo, che dovranno anch'essi costituire riferimento per il prossimo esercizio programmatico:

INDICATORE	NUMERATORE	DENOMINATORE	DATO DI PARTENZA
A.a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;	1.109 Iscritti al secondo anno nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di primo livello	20.157 Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12	0.514 Iscritti al II anno a.a. 2020/2021
A.b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	598 Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio	620 Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU)	0,965 a.a. 2020/2021
B.a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	130 Iscritti al primo anno di corso di un Corso di Dottorato con borsa o sostegno finanziario.	709 Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	0,183 a.a. 2020/2021 (ciclo XXXVI) e a.s. 2020
B.b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;	€ 10.408.520,00 Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12	€ 169.316.391,00 Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12	0,061 a.s. 2019
C.a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;	2.576 Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) che rispondono almeno "più sì che no" al quesito "Sono complessivamente soddisfatto del corso di laurea"	2.785 Laureandi che hanno completato il questionario	0,925 Indagine 2021 riferita ai laureandi dell'a.s. 2020.
C.b) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto;	11.848 Iscritti regolari calcolati con il criterio del costo standard senza considerare la "regolarità" nella contribuzione e, per i Corsi di Studio Interateneo, conteggiando gli iscritti nell'Ateneo capofila.	709 Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	16,711 a.a. 2020/2021 e a.s. 2020

INDICATORE	NUMERATORE	DENOMINATORE	DATO DI PARTENZA
D.a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	9.176 Numero di CFU conseguiti all'estero nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere maturati tra il 1/1 ed entro il 31/12 da studenti iscritti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale".	503.746 Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.s. di riferimento da studenti iscritti	0,018 Iscritti a.a. 2019/2020 e CFU a.s. 2020.
D.b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	47 Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 90 giorni, anche non consecutivi all'estero, inclusi eventuali periodi di "mobilità virtuale".	117 Dottori di ricerca	0,402 a.s. 2020
E.a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	25 Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1/ al 31/12 del triennio non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo.	109 Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio	0,229 1/1/2018 – 31/12/2020
E.b) Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	88 Ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lett.a) e lett. b) in servizio al 31/12	709 Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	0,124 31 dicembre 2020

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2019 - 2021



MONITORAGGIO FEBBRAIO 2021



UNIVERSITÀ
DI SIENA 1240

INDICE

1. Programmazione strategica	35
2. Programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019	37
3. Programmazione dei Dipartimenti	40
4. Monitoraggio della programmazione al febbraio 2021	41
5. Monitoraggio della programmazione strategica	42
6. Monitoraggio della programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019	50
7. Monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti	51

MONITORAGGIO DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2019-2021 DELL'UNIVERSITÀ DI SIENA

1. Programmazione strategica

L'Università di Siena (USiena) ha approvato la programmazione strategica triennale 2019-2021 con delibere del Senato Accademico (nr. 14/2020) e del Consiglio di Amministrazione (nr. 33/2020) dell'11 febbraio 2020 sulla scorta delle linee guida ministeriali di cui al Decreto MIUR del 25 ottobre 2019 e delle indicazioni sulle modalità di attuazione della programmazione triennale delle università di cui al Decreto direttivo MIUR 2503 del 9 dicembre 2019.

Il documento programmatico è consultabile al seguente link:
https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PROGRAMMAZIONE%20STRATEGICA%202019-2021_1.pdf

La programmazione di USiena è stata strutturata secondo un processo articolato, coordinato dal Rettore, dal Delegato al Bilancio e dal Direttore generale vicario, svolto in modo partecipato con i delegati del Rettore, le relative strutture amministrative e i Dipartimenti, lungo il quale partecipano quindi una molteplicità di soggetti, responsabili e impegnati nella gestione di partizioni diverse della sua organizzazione, per definire la vita e lo sviluppo futuro dell'Ateneo nel periodo di programmazione 2019-2021.

Il documento programmatico scaturito riporta una chiara mappa strategica che permette a quanti operano, sebbene a diversi livelli organizzativi, all'interno di USiena, di comprendere la tipologia di contributo a essi richiesto e soprattutto di sentirsi attuatori di un percorso condiviso.

Per il perseguimento di tale finalità, innanzitutto è stata sviluppata, da parte del Rettore, una visione generale delle condizioni di esistenza dell'Ateneo e le conseguenti vie di sviluppo strategico da intraprendere. Nella visione strategica del Rettore sono state individuate le direttrici strategiche future per l'Ateneo. Per direttrici strategiche si è inteso l'insieme delle aree di intervento gestionale da attuare nell'ambito delle tre missioni essenziali delle università (**didattica, ricerca e trasferimento tecnologico**) ritenute fondamentali per rendere USiena un attore sempre più importante e in grado di soddisfare le esigenze del proprio ambiente di riferimento, tanto locale che extra-locale. Le direttrici strategiche individuate sono

- l'internazionalizzazione,
- la disseminazione,
- l'innovazione,
- la sostenibilità,
- i servizi agli studenti.

Rispetto alle direttrici strategiche individuate per ogni *mission*, il Rettore e i propri delegati, con il supporto anche della direzione generale, hanno successivamente sviluppato una mappa strategica, vale a dire "una rappresentazione visuale delle relazioni causa effetto tra le componenti della strategia di un'organizzazione". In tale mappa sono stati definiti gli obiettivi finali per ognuna delle direttrici strategiche individuate dal Rettore e le azioni necessarie da porre in essere per il raggiungimento di quanto prefissato.

Tabella 1: scheda generale della strutturazione della programmazione triennale

	DIDATTICA	RICERCA	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
Internazionalizzazione			
Disseminazione			
Innovazione			
Sostenibilità			
Servizi agli studenti			

Sono inoltre state strutturate delle schede per ognuna delle tre missioni che, oltre a riportare le azioni ritenute utili al raggiungimento di ogni obiettivo, individuano anche gli indicatori da utilizzare per misurare il livello di raggiungimento di ogni obiettivo, il valore di partenza di tale indicatore ed il relativo target da raggiungere alla fine del periodo di programmazione.

Tabella 2: scheda analitica delle azioni (esempio per la didattica)

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
Internazionalizzazione					
Disseminazione					
Innovazione					
Sostenibilità					
Servizi agli studenti					

2. Programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019 _____

L'art. 1, commi 3 e 4, del decreto ministeriale 25 ottobre 2019, n. 989 (*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-21 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*) fissa 5 obiettivi generali per la programmazione del sistema universitario nel triennio di riferimento:

- A. Didattica;
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- C. Servizi agli studenti;
- D. Internazionalizzazione;
- E. Politiche di reclutamento.

Il perseguimento di tali obiettivi da parte degli atenei doveva essere condotto attraverso una serie di azioni, che il DM (art. 2, Tabella 1) identifica nel modo seguente:

Tabella 3: azioni individuate dal Ministero

Obiettivo A - DIDATTICA	
azioni	a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
	b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo
	c) Collaborazioni interateneo
	d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti
Obiettivo B – RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
azioni	a) Brevetto e proprietà industriale
	b) Spin off universitari
	c) Dottorato di ricerca
	d) Sviluppo territoriale
Obiettivo C – SERVIZI AGLI STUDENTI	
azioni	a) Qualità degli ambienti di studio
	b) Tirocini curriculari e formativi
	c) Sblocchi occupazionali
	d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità
Obiettivo D – INTERNAZIONALIZZAZIONE	
azioni	a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero
	b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero
	c) Attrazione di studenti internazionali
	d) Chiamate dirette di studioso dall'estero (ex art. 1, co. 9, L 230/2005)
Obiettivo E – POLITICHE DI RECLUTAMENTO	
azioni	a) Attrazione dei professori dall'esterno
	b) Chiamate dirette (ex art. 1, co. 9, L 230/2005)
	c) Reclutamento di giovani ricercatori
	d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università potevano concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero, entro il 14 febbraio 2020 e secondo le modalità definite dal decreto direttoriale n. 2503/2019:

- a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;
- b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati nella tabella sopra riportata e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Ciascun obiettivo dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni previste. Era inoltre stata inoltre prevista la possibilità, con riferimento ad uno solo degli obiettivi scelti, di aggiungere un ulteriore indicatore costruito liberamente dagli Atenei, ma con il vincolo della sua validazione da parte del Nucleo di valutazione.
- c) l'importo massimo richiesto tenuto conto che l'importo massimo di risorse attribuibili a ciascuna Università non può superare il valore maggiore tra il 3,5% di quanto ad essa attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del Fondo di finanziamento ordinario dell'anno 2018 e il 150% dell'assegnazione definitiva ottenuta nella programmazione triennale 2016-2018: per l'Università di Siena tale importo è stato quantificato in 3.424.293 euro (con riferimento all'intero triennio).

Alla luce di questi vincoli e in coerenza con il proprio piano strategico, l'Università di Siena ha deciso di puntare sui seguenti due obiettivi:

- 1) Obiettivo B: Ricerca e trasferimento tecnologico
- 2) Obiettivo D: Internazionalizzazione

Tali obiettivi verranno perseguiti attraverso le seguenti azioni:

- 1) Azione B.b: Spin off universitari
- 2) Azione B.d: Sviluppo territoriale
- 3) Azione D.a: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero
- 4) Azione D.c: Attrazione di studenti internazionali

Per quanto attiene agli indicatori, tra quelli individuati dal Ministero per le azioni scelte, quelli più coerenti con il programma d'Ateneo sono parsi essere, , i seguenti:

- **Indicatore B_e: numero di spin off universitari**
- **Indicatore B_g: proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti**
- **Indicatore D_a: proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti**
- **Indicatore D_b: Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero**

Con riferimento specifico all'azione relativa all'attrazione di studenti internazionali, USiena è stata mossa dall'intento di migliorare il coordinamento delle iniziative di promozione e di *enrollment* degli studenti, diminuendo l'inefficienza di un processo spontaneo di iscrizione e misurando invece il risultato delle azioni nei diversi Paesi extra-comunitari e intra-comunitari. Conseguentemente, per valutare il successo delle campagne e dei processi di *enrollment* è stato deciso di monitorare l'aumento degli studenti in percorsi che non avevano mai riscosso interesse negli anni precedenti; a tale fine, USiena ha individuato in autonomia – come concesso dal DM 989/2019 – un indicatore che misura l'interesse riscosso dai singoli corsi/curriculum esposti dall'Ateneo sulla piattaforma DreamApply:

- **Indicatore D_x: N. di corsi/curricula presenti nella piattaforma DreamApply che hanno riscosso l'interesse da parte degli applicanti**

Inoltre, l'art. 3 del DM 989/2019, prevede che nell'ambito della quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario ovvero del contributo di cui alla Legge del 29 luglio 1991, n. 243, una quota non superiore al 20% sia distribuita tra le Università tenendo conto dei risultati conseguiti, prendendo in considerazione i primi due indicatori individuati per ogni azione dal Ministero, che saranno assegnati

- per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente agli indicatori sopra citati;
- per il 50% in base ai miglioramenti di risultato rispetto all'anno precedente rispetto ai medesimi indicatori, ponderati con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard.

Conseguentemente, è stato ritenuto di monitorare, a livello di Ateneo, tali indicatori che si riportano nella seguente tabella:

Tabella 4: indicatori individuati dal Ministero ex art. 3 DM 989/2019

ID_AZIONE	INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE
A	A_a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L. LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'aa precedente
A	A_b	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L. LM. LMCU) attivati
B	B_a	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti
B	B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi
B	B_e	Numero di spin off universitari (§)
B	B_g	Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (§)
C	C_a	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio
C	C_b	Rapporto studenti regolari/docenti e riduzione di tale rapporto
D	D_a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
D	D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero
E	E_a	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati
E	E_b	Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

3. Programmazione dei Dipartimenti

Per quanto attiene ai Dipartimenti, ritenendo tali strutture essenziali per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, tali articolazioni sono state coinvolte direttamente nella definizione della programmazione e nell'individuazione delle azioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati anche a livello di dipartimento affinché possano essere raggiunti anche gli indicatori fissati a livello ministeriale per la cosiddetta "autonomia responsabile". Inoltre, per i dipartimenti che lo hanno ritenuto opportuno, è stata lasciata loro la possibilità di definire degli ulteriori indicatori che, a prescindere dalla programmazione ministeriale, siano stati ritenuti per loro strategici nel corso del triennio di riferimento della programmazione. In particolare, per i dieci indicatori relativi all'autonomia responsabile indicati dal Ministero ne sono stati individuati, in modo partecipato con i dipartimenti, cinque su cui voler focalizzare l'azione dell'Ateneo (Aa, Bb, Ca, Da ed Eb).

Tabella 4: indicatori sull'autonomia responsabile scelti da USiena

- A.a.** Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
- B.b.** Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti
- C.a.** Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio
- D.a.** Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
- E.b.** Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Per gli indicatori riportati nella tabella precedente sono state sviluppate dai vari dipartimenti delle specifiche attività da implementare nel corso del triennio di programmazione strategica e partendo dai dati relativi al triennio 2016-18, sono stati definiti specifici indicatori e target da raggiungere

I target per i diversi indicatori sono stati definiti per i singoli dipartimenti e per l'intero Ateneo in modo da poter evidenziare e differenziare, in base alla propria posizione di partenza rispetto agli indicatori scelti, il contributo dei singoli dipartimenti al raggiungimento del target di Ateneo.

L'Ateneo per ragioni di incentivazione ha voluto definire un sistema premiante rispetto al raggiungimento dei suddetti target. In particolare, è stato definito un premio massimo, pari ad euro 25.000, che sarà assegnato ai dipartimenti in funzione del livello di raggiungimento dei target loro assegnati. Per ogni dipartimento, il premio massimo possibile (euro 25.000) sarà distribuito in modo uniforme tra i cinque obiettivi da perseguire, vale a dire euro 5.000 per ognuna delle cinque categorie di obiettivo definite dal ministero. Per i dipartimenti che hanno definito degli indicatori ulteriori rispetto a quelli scelti dall'Ateneo, il risultato raggiunto in questi indicatori rispetto a quello individuato come valore target sarà considerato per la ripartizione della premialità di cui in precedenza. In particolare, questi ulteriori indicatori saranno utilizzati, attribuendo loro un peso equamente distribuito con gli altri indicatori facenti parte della medesima categoria di obiettivo, per l'attribuzione del premio. Per l'indicatore di cui alla lettera Eb, saranno attribuiti euro 2.500 per ogni nuovo ricercatore di tipo a) e b) assunto nel triennio 2020-2021, al netto dei piani straordinari e dei dipartimenti d'eccellenza, fino ad un massimo di euro 5.000.

4. Monitoraggio della programmazione al febbraio 2021

Pochi giorni dopo l'approvazione della programmazione strategica, anche l'Italia è stata interessata dall'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del coronavirus Sars-Cov-19. Una simile emergenza ha inevitabilmente condizionato e fatto rivedere le abitudini di vita di tutte le popolazioni mondiali e conseguentemente anche le università hanno dovuto adattarsi a nuovi modelli didattici, a direzionare molte delle loro ricerche sulle varie problematiche generate dalla pandemia e a rivedere i propri rapporti con il territorio di riferimento. Nonostante il settore universitario sia uno di quelli che ha più prontamente reagito all'emergenza, individuando soluzioni di resilienza che hanno consentito il proseguimento delle proprie attività fondamentali, il Ministero dell'Università e della Ricerca ha comunque ritenuto necessario rivedere i parametri della programmazione, perché va da sé che alcuni obiettivi (si pensi ad esempio all'internazionalizzazione), siano condizionati dalle misure di contenimento, come i *lockdown*, che sono state adottate dai Governi. Per tale motivo, il Ministero, con Decreto del 6 agosto 2020, n. 435, ha richiamato gli Atenei a riconsiderare la propria programmazione strategica, esortando all'attuazione di quelle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici che risultavano ancora possibili da attuare anche in costanza dell'emergenza sanitaria. Tuttavia, con lo stesso provvedimento, il Ministero ha limitato l'efficacia della programmazione strategica agli anni 2019 e 2020, prevedendo l'assegnazione delle risorse allocate, non in ragione degli obiettivi raggiunti nell'ambito della c.d. "autonomia responsabile" degli atenei, ma in proporzione alla quota del fondo di finanziamento ordinario non vincolato di ogni università. Sempre con il medesimo decreto è stato altresì previsto che entro il mese di gennaio 2021 sia emanato un ulteriore provvedimento ministeriale con cui saranno definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023, nonché i nuovi criteri di riparto delle risorse a tal fine destinate.

L'Università di Siena, tuttavia, ritiene di non vanificare lo sforzo programmatico fatto, riconoscendo ancora validi per la propria missione gli obiettivi individuati nella programmazione 2018-2021, che intende comunque continuare a perseguire nonostante l'emergenza sanitaria ancora in corso, operando però delle valutazioni che tengano conto di tale eccezionale circostanza. A tale fine, è stato pertanto ritenuto opportuno attuare un monitoraggio in itinere delle azioni programmate e analizzare lo stato degli indicatori, in modo da verificare l'efficacia di quanto posto in essere e individuare azioni correttive da attuare per il miglioramento dell'Ateneo nelle sue principali missioni.

Preme evidenziare che gli obiettivi sono stati fissati a febbraio 2020 e gran parte del monitoraggio è stato avviato nel mese di dicembre 2020, e, conseguentemente, alcuni dati ad oggi (febbraio 2021) non sono definitivi (né quelli relativi all'anno solare e né quelli relativi all'anno accademico), ma danno comunque un ordine di grandezza sull'andamento dei target, così da poter fare le dovute riflessioni e assumere delle decisioni più contestualizzate.

Di seguito si riportano pertanto le schede della programmazione operata ai vari livelli ricordati nei precedenti paragrafi, con i dati rilevati – con la collaborazione dei Delegati del Rettore, di quasi tutte le strutture amministrative centrali e dei Dipartimenti, dal mese di dicembre 2020 al mese di febbraio 2021. Per quanto riguarda gli obiettivi dei dipartimenti, si ribadisce la funzione del monitoraggio quale stimolo alla riflessione sull'andamento degli indicatori per migliorare o correggere le azioni programmate per raggiungere i propri obiettivi, rimandando la fase dell'individuazione dell'incentivo da assegnare quando saranno noti e certi i dati relativi (a seconda dell'indicatore) all'anno solare 2021 e all'anno accademico 2020/2021.

5. Monitoraggio della programmazione strategica

SCHEDA ANALITICA: DIDATTICA

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI
Internazionalizzazione	- Aumentare l'offerta formativa in lingua inglese sia dei corsi di studio che dei corsi post-laurea	nr. corsi e post-laurea	13 corsi	14 corsi		14 corsi nel 2020/ 16 nel 2021	- modificare l'offerta formativa
			10 corsi post-laurea	15 corsi post-laurea		20 corsi post-laurea nel 2021	- incentivare i dipartimenti ad attivare corsi in lingua inglese
	- Aumentare i percorsi di double degrees	nr. double degrees con i corsi in inglese	11 double degrees	14 double degrees		12 double degrees nel 2020 /13 nel 2021	- attivare un nuovo Double Degrees all'anno con il coinvolgimento dei CDS attivati negli ultimi anni
	- Potenziare l'attrazione di studenti internazionali	nr. studenti internazionali	8,80% del totale degli iscritti	(AA 2020/21: 1185 internazionali su 14969) = 7,91%		9,00% nel 2020 / 9,10 nel 2021	* implementare nuovi strumenti per agevolare l'iscrizione degli studenti (v. innovazione e servizi agli studenti) * incrementare le ore di tutorato dedicate agli studenti internazionali * completare la traduzione del sito
	- Aumentare le convenzioni con università internazionali	nr. scambi internazionali	186	200		190 nel 2020 / 200 nel 2021	- instaurare nuovi rapporti di ricerca e di scambio con le università internazionali
	- Aumentare la mobilità in uscita	nr. studenti out-going	353	466		aumento del 10%	- aumentare i coordinatori Erasmus - partecipare al bando European University - incentivare l'acquisizione di ulteriori CFU in università straniere
	- Organizzare scambi internazionali per gli studenti in carcere	nr. scambi internazionali per studenti in carcere	0	inserimento organico nella commissione permanente c/o CNUPP		1 nel 2021	inserire il polo universitario penitenziario nella rete internazionale dell'offerta educativa in carcere
	- Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi di area medica - Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi trasversali organizzati presso il Santa Chiara Lab	nr. scambi nr. eventi internazionali su progetti SCL	1 N.D.	5 2		2 nel 2020 / 3 nel 2021 4 nel triennio	stipulare convenzioni di scambio con paesi internazionali nell'ambito dello sviluppo della Medicina di Precisione organizzare eventi internazionali sulle tematiche relative ai progetti strategici del Santa Chiara lab
Disseminazione	- Potenziare la formazione continua	nr. seminari su formazione continua	N.D.	1		2 nel 2021	2 seminari e finalizzazione del contatto con Unione provinciale agricoltori
	- Facilitare la conoscenza e i contatti tra il mondo del lavoro e la comunità universitaria e scolastica per consentire una scelta adeguata del corso di studio e la conseguente regolarità degli studi	organizzazione eventi/laboratori/per corsi	N.D.	3			* organizzare di eventi con le scuole che evidenzino relazione tra corsi di studio e sbocchi professionali - * aumentare le iniziative di tutorato messe a disposizione degli studenti
	- Promozione della divulgazione scientifica e sensibilizzazione sulle tematiche socio-culturali tra la popolazione detenuta	nr. docenti coinvolti nelle attività di divulgazione in carcere	3	15		5 nel 2021	- sensibilizzare il personale docente dell'ateneo alla divulgazione nelle strutture carcerarie - organizzare incontri divulgativi nelle strutture carcerarie - attivare laboratori di riflessione critica, lettura e produzione di testi
	- Divulgazione delle conoscenze scientifiche legate ai progetti strategici del Santa Chiara Lab	nr. eventi divulgativi	3 eventi	7 eventi Traduzione del MOOC in italiano, francese e arabo		10 eventi nel triennio	- organizzare eventi su tematiche relative ai progetti strategici del SCL - tradurre in italiano del MOOC "Sustainable Food Systems: a Mediterranean Perspective"
Innovazione	- Incrementare gli iscritti attraverso un'offerta che permetta anche la formazione a distanza	nr. corsi di studio e post-laurea, erogati in modalità teledidattica sincrona	8 corsi in teledidattica sincrona	176 aule (su 193 totali) sono state attrezzate per la teledidattica blended		11 corsi di studio nel 2021	- Incrementare le aule e gli spazi dedicati alla formazione blended - attrezzare uno spazio per la registrazione e la predisposizione di materiali video per la didattica on-line sincrona
	- Implementare nuovi strumenti per intercettare le esigenze formative degli studenti internazionali	nr. strumenti innovativi attivati	1 (dream apply)	in corso di progettazione		3 nel 2021	- Individuare nuove modalità per consentire un più agevole contatto tra gli studenti pre-immatricolati e i tutor
				realizzato			Integrazione MOODLE; creazione di webinar, progettazione di campagne e marketing con tecnologie digitali (dream apply), prevedendo la realizzazione di almeno 2 webinar di orientamento
			in corso			- implementare l'integrazione con ESSE3	

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI
				realizzazione di ORIENTARSI			- creare portali satelliti di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita
	- Creare un ecosistema di servizi innovativi per favorire l'occupabilità degli studenti	nr. servizi attivati	N.D.	1) Protocollo d'intesa Usiena - Consorzio Almalaurea e Almalaurea SRL		Conclusione del progetto Human Capital Management	- Definire un protocollo fra USiena, consorzio Almalaurea e Almalaurea srl
				2) Progetto Human Capital Management			- realizzare un assessment center dedicati a studenti, laureandi e neolaureandi per sviluppare le digital skills
	- Creare un contatto bidirezionale on line con gli studenti carcerati ad integrazione delle lezioni in presenza	Realizzazione del collegamento intranet tra rete di ateneo e la sezione del carcere destinata al polo penitenziario	0	in corso		1 nel 2021	- identificare dei requisiti di sicurezza per l'attivazione della rete dedicata con direzione del carcere di Ranza - realizzare dell'infrastruttura impiantistica e acquisizione della dotazione tecnologica necessaria - formazione generale dei detenuti iscritti all'uso e alle regole della comunicazione intranet - formazione di 2 unità che siano incaricate della manutenzione funzionale del sistema intranet e che garantiscano un servizio di tutoraggio ai detenuti
Sostenibilità	- Promozione delle tematiche sullo sviluppo sostenibile con eventi di divulgazione e formazione	nr. eventi divulgativi	N.D.	150		5 nuovi eventi nel 2021	Organizzazione eventi divulgativi
	- Favorire negli studenti delle scuole la consapevolezza dei temi sulla sostenibilità in modo da creare in circolo virtuoso sul tema	nr. laboratori nelle scuole	N.D.	1		2/anno	Organizzazione da parte di 4 studenti tutor di USiena di laboratori di educazioni alla pari sui temi dello sviluppo sostenibile in classi delle scuole superiori che ne facciano richiesta
	- Migliorare la quantità e l'efficacia della presenza universitaria in carcere in chiave di sostenibilità ambientale, senza incrementare il ricorso ai mezzi di trasporto	nr. ore di connessioni via intranet	0	in corso		5 nel 2020 10 nel 2021	- realizzazione rete intranet in carcere collegata a quella di ateneo (v. sopra) - costituzione di centri di ascolto e di servizi di consulenza via intranet
	- Creare focus sulle figure professionali richieste dal mondo del lavoro in cui vengono adottate soluzioni di tipo ecologico	nr. seminari	2	5 (7, 8, 9, 28 ottobre e 24 novembre 2020)		1/anno	- organizzazione di incontri, seminari a cui invitare anche professionisti esterni e alumni per illustrare le possibilità occupazionali nel settore della sostenibilità
Servizi agli studenti	- Potenziamento dei corsi sulle competenze trasversali sia per gli studenti che per i dottorandi	nr. corsi su competenze trasversali dedicati ai dottorandi	1/anno	13		3/anno	* sondaggio nei dipartimenti sedi di dottorato per la ricognizione delle esigenze ancora scoperte * istituzione di corsi interattivi tenuti da esperti di chiara fama su settori ritenuti di importanza strategica - erogazione dei corsi anche in modalità teledidattica
	- Integrazione dell'offerta formativa su competenze digitali con certificazione OpenBadge	nr. percorsi offerti	1	realizzazione di percorsi formativi con rilascio di 28 open badge		5/anno	- Approfondimento e studio delle competenze su cui attivare l'offerta Definizione dei percorsi formativi e definizione degli open badge
	- Aumentare le ore di tutorato dedicate agli studenti stranieri	nr. ore di tutorato	N.D.	200 URP e 200 CLA +		2020: 20 URP + 200 CLA / 2021: 200 URP e 200 CLA	- organizzare nuove sessioni di tutorato da dedicare agli studenti internazionali
	- Potenziare i corsi sull'employability per favorire l'accesso nel mondo del lavoro anche internazionale	nr. corsi attivati	15	16		5 nuovi corsi nel 2021	- Organizzazione corsi sull'employability
	- Potenziare l'orientamento in entrata e in itinere	Proporzione tra studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea e coloro che nella stessa situazione hanno acquisito almeno 40 CFU	0,503		attivato attivato attivato		0,515 nel 2021
- Potenziare la piattaforma e-learning di ateneo e il supporto alle attività didattiche	Corsi disponibili su Moodle	90 corsi attivi su moodle		Fatto: Tutti i corsi sono stati organizzati su moodle fatto		Aumento del 15% del 2021	- sviluppo e implementazione della piattaforma Leganto e interconnessione con Moodle e la piattaforma ALMA - formazione del personale bibliotecario dedicato

DIDATTICA	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI
			fatto			- organizzazione di incontri nei dipartimenti per far conoscere le potenzialità della piattaforma moodle
- Aumentare i rapporti con le imprese volte all'occupabilità degli studenti	nr. tirocini curriculari ed extracurriculari attivati	1652	2370 (on line)			- potenziamento delle attività di career counseling
		150	180			- attivazione di uno sportello del Placement presso la Scuola di economia e management
		21 contratti di apprendistato di alta formazione / 5 apprendistati di alta formazione e ricerca finalizzata al dottorato di ricerca / 1 dottorato industriale	16 contratti di apprendistato di alta formazione / 9 apprendistati di alta formazione e ricerca finalizzata al dottorato di ricerca / 1 dottorato industriale			- aumentare le ore assegnate al Placemeant coach
						- consolidare l'esperienza formativa dei percorsi di apprendistato e di alta formazione
- Migliorare i servizi a disposizione degli studenti internazionali dall'ingaggio allo status di alumnus	nr. traduzioni	N.D.	176 traduzioni (= 2292 cartelle)		30 traduzioni/anno	- tradurre almeno in inglese tutti i regolamenti che interessano gli studenti
						- tradurre il sito
						- tradurre la cartellonistica
						#NOME?
- potenziare i corsi di formazione per l'insegnamento dell'inglese rivolti a docenti e PTA						
- Facilitare la mobilità e l'orientamento degli studenti con disabilità visiva, uditiva e motoria	nr. facilities	N.D:	è stato eseguito lo studio di fattibilità, il progetto grafico della mape tattivi e la definizione dell'architettura del sistema		1 nel 2020 / 1 nel 2021	- implementazione di una infrastruttura tecnologica installata nel Rettorato
						- mappa tattile realizzata con stampa 3D e taglio laser
						- app gratuita per fornire informazioni agli studenti durante il percorso
- Aumentare l'offerta formativa nell'ambito dei 24 CFU e sostegno	nr. iscritti ai corsi 24 CFU e sostegno	1530 (24 CFU) e 250 (sostegno)	1630 (24 CFU) 300 (sostegno)		Aumento del 5%	Rafforzare la collaborazione con gli altri atenei e gli altri istituti di formazione superiore per aumentare l'offerta formativa rivolta agli insegnanti delle scuole secondarie
- Mantenimento e potenziamento delle scuole di specializzazione di area medica	nr. scuole accreditate	28	30		30 nel 2021	- reclutamento di personale docente necessario al mantenimento delle scuole o convenzioni con altri atenei; - incremento del numero dei medici in formazione nelle scuole di specializzazione

SCHEDA ANALITICA: RICERCA

	RICERCA	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET 2021	AZIONI
INTERNAZIONALIZZAZIONE	- Aumento dei progetti di partenariato internazionali	nr. progetti partenariato internazionali	8	28		10 nel 2020 / 12 nel 2021	- incrementare i rapporti internazionali per stipulare nuove convenzioni
	- Aumento di pubblicazioni internazionali	nr. pubblicazioni internazionali su pubblicazioni complessive	(1368 SU 2088) 68%	(1633 SU 1531) 81%		nel 2021 aumento del 5% delle pubblicazioni in lingua straniera rispetto al 2019	1) Monitoraggio della quantità e qualità delle pubblicazioni prodotte dai ricercatori dell'Ateneo 2) creazione e aggiornamento di una scheda con il monitoraggio delle pubblicazioni dell'ultimo quinquennio basata sulle metriche calcolate dalla piattaforma per l'autovalutazione CRUI-Unibas
	- Aumento di progetti di ricerca internazionali	nr. progetti internazionali presentati	61	95		nel 2021 nr. 110	1) intensificare l'attività di networking con le associazioni per la promozione della partecipazione degli enti di ricerca italiani ai bandi europei (Tour4EU, APRE, ...) - 2) costituzione di un database dei progetti di ricerca presentati dai ricercatori dell'ateneo 3) organizzazione di seminari e/o giornate di informazione sui principali bandi europei/internazionali 4) rafforzamento delle competenze della divisione RGM e offerta di maggior supporto alla presentazione di progetti internazionali
		nr. progetti internazionali finanziati	14	5		nel 2021 nr. 18	
	- creare un database per archiviare le iniziative di divulgazione svolte sia a livello centrale che nei dipartimenti	nr. visiting professor internazionali	6	5		7 nel 2020 e 8 nel 2021	
				in corso			- pubblicizzare le opportunità di ricerca dell'Ateneo;
				in corso			- approvare regolamento per adjunct professor;
			realizzata pagina per visiting professor: https://www.unisi.it/internazionale/international-researchers-and-visiting-professors				- creazione di una sezione del portale dedicata all'International Faculty
	attrarre ricercatori in mobilità nell'ambito dei programmi MSCA	progetti MSCA	18 progetti presentati - 1 progetto finanziato	22 progetti presentati e 1 progetto finanziato		nel 2021: 25 progetti presentati - 3 progetti finanziati	1) aumentare l'attrattività e la visibilità dell'Ateneo come sede per progetti MSCA-EU tramite l'organizzazione di eventi, seminari e attività di formazione rivolte ai potenziali candidati / 2) Finanziamento di borse di studio per studiosi internazionali che abbiano ricevuto il SEAL of excellence in un bando MSCA-IF
	- Incremento della attrattività dei nostri dottorati per gli stranieri	nr. studenti di dottorato internazionali	66	67		nel 2021 nr. 70	- trasformare alcuni dottorati in corsi a titolo congiunto con strutture straniere di alta formazione - creare una sezione del sito in inglese che pubblicizzi i bandi - incentivare la permanenza dei dottorandi mediante efficientamento del placement
- Promozione della formazione all'estero dei dottorandi	nr. studenti di dottorato outgoing	97	39		nel 2021 nr. 100	- creare un repository di strutture recettive nelle varie aree disciplinari	
Disseminazione	- Potenziare la divulgazione della ricerca dell'Ateneo	nr. eventi divulgativi	12	17		Almeno 15 eventi divulgativi all'anno	- organizzare la Notte dei ricercatori - organizzare il ciclo STUDIUM - organizzare altri eventi divulgativi (Darwin day, ESCAC, etc.) - creare un database per archiviare le iniziative di divulgazione svolte sia a livello centrale che nei dipartimenti
	- Diffusione dei risultati di ricerca svolta dall'ateneo	Sezione del portale dedicato alla ricerca	NO	in corso		SI	Sviluppare una sezione dedicata alla ricerca del portale di Ateneo
	- Sviluppo della capacità comunicativa e di disseminazione dei dottorandi	nr. dottorandi coinvolti nelle attività di disseminazione	N.D.	3		nel 2021 nr. 10	- istituire corsi esperenziali per formazione attiva di dottorandi sulla comunicazione, disseminazione e public engagement - coinvolgere attivamente i dottorandi in iniziative di disseminazione e progetti di citizen science e public engagement
	- Promozione della pubblicazione open access dei risultati della ricerca	nr. prodotti open access caricati su IRIS	497 (20%)	205 (12%)		aumento del 5% di prodotti caricati su IRIS con caratteristiche open access	- organizzare attività convegnistiche e seminariali per diffondere la cultura della scienza aperta - realizzare un tutorial per il self archiving su IRIS

	RICERCA	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET 2021	AZIONI
Innovazione	Aumento dei proventi della ricerca	proventi di ricerca	€ 18.686.147	€ 11.560.465,00		aumento del 5% rispetto al triennio 2016-18	<p>confermare la linea di finanziamento F-LAB per il potenziamento dei laboratori/biblioteche</p> <p>incrementare la linea F-DIP per soddisfare esigenze specifiche dei ricercatori</p> <p>mantenere la linea di finanziamento per assegni ADR</p>
	- Creazione (o rafforzamento di quelli esistenti) di hub per la condivisione con le strutture di riferimento del territorio di strumentazioni e risorse per innovare la qualità della ricerca	nr. strumentazioni di rete	2	3		4	Rafforzare la rete con le istituzioni pubbliche e private del territorio
	- Rafforzamento del supporto di Ateneo per aumentare i progetti di ricerca	nr. progetti presentati con l'ausilio della DGRM	245	236		190 nel 2020 /200 nel 2021	<p>- rafforzare la formazione del personale della DGRM</p> <p>- organizzare visite nei dipartimenti per pubblicizzare i servizi offerti dalla DGRM e promuovere i bandi di interesse</p>
Sostenibilità	- Creare una sezione del portale di Ateneo dedicata alla sostenibilità	Creazione del sito	NO	in corso		SI	<p>- Progettazione della sezione del portale</p> <p>- coinvolgimento dei docenti</p> <p>- popolazione del portale</p>
	- Incrementare i progetti di ricerca relativi ai vari aspetti della sostenibilità	nr. progetti di ricerca nell'ambito della sostenibilità	N.D.	in corso		5	Incentivare i docenti a promuovere studi e ricerche in tema di sostenibilità, dandone visibilità nell'apposita sezione del portale dedicata a questa materia in via di costituzione
Servizi agli studenti	- Rafforzare sia qualitativamente che quantitativamente la presenza degli studenti di dottorato nell'ateneo	nr. borse di studio per i dottorandi	469	475		475	Stipulare nuove convenzioni per incrementare il finanziamento delle borse di studio dei dottorandi

SCHEDA ANALITICA: TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI	
Internazionalizzazione	- Promuovere progetti internazionali di TT e partecipare a progetti europei inerenti alla terza missione	nr. progetti internazionali di TT	1	1			- incrementare attività di networking e progettazione nell'ambito dell'ass. TOUR 4EU	
			4	2			- incentivare attività di networking e incontri ricerca-imprese nell'ambito USiena-Ambasciata UK	
			4	1			- sviluppare le attività di networking nell'ambito della missione Netval-CRUI	
				Accordo firmato			- perfezionare l'accordo Fondazione Valdichiana con l'Ambasciata del Lussemburgo	
			1 seminario	1 mobilità internazionale 1 masterclass, 1 workshop			- aderire al progetto europeo RISE su open innovation	
	- Aumentare i contatti internazionali in ambito TT anche in supporto ai ricercatori di USiena	nr. contatti internazionali avviati in ambito TT	3	3		5	-partecipare a bandi della Regione Toscana sull'alta formazione della ricerca	
Disseminazione	- Promuovere accordi nazionali e regionali in ambito TT e terza missione	nr. accordi regionali e nazionali	7 distretti regionali	7 distretti regionali		8 distretti regionali	- Mantenere le attività di networking istituzionale	
			3 cluster nazionali	3 centri di competenza 4.0 / 7 cluster nazionali		3 cluster nazionali	Avviare Ufficio regionale di trasferimento tecnologico	
	- Promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale	nr. iniziative	2	2		4 nel 2020 / 4 nel 2021	Organizzare incontri tematici "aperitivi con le imprese"	
	- Incentivare l'imprenditorialità	nr. incubatori/laboratori diffusi	2 incubatori		2 incubatori		2 incubatori	- Gestire e animare gli incubatori universitari
					1 laboratorio diffuso		1 laboratorio diffuso	- attivare un laboratorio diffuso a Grosseto
	- Consolidare i rapporti in ambito di TT con l'AOUS	nr. progetti supportati	2	4		4 nel 2021	Supportare i progetti R&D-IPR AOUS (ex DIPINT)	
	- Aumentare i rapporti con le aziende del settore life science in sinergia con l'AOUS anche per migliorare il servizio pubblico sanitario	nr. eventi con i partner coinvolti nello sviluppo della sanità senese	0		***		1 nel 2020	- organizzare seminari per informare sul lavoro collegiale effettuato da USiena-AOUS
				***		2 nel 2021	- realizzare eventi nazionali per divulgare il lavoro effettuato	
- Istituire un corso di formazione sulla fabbricazione digitale	nr. eventi disseminazione	N.D.		NO		30 partecipanti nel 2021	- istituire corsi su modellazione 3D, taglio laser, stampa 3D e fotogrammetria	
				Effettuata e conclusa con tutti gli studenti diplomati			- Fab Academy	
Innovazione	- Rafforzare il legame università-imprese	nr. laboratori congiunti	4	3		2 nel 2020 / 2 nel 2021	Promuovere e supportare i laboratori congiunti	
	- Creare nuova imprenditorialità nel territorio	nr. spin-off e start up	3	3		2 nel 2020 / 2 nel 2021	Promuovere le attività di spin-off	
	- Valorizzazione dell'attività di ricerca	nr. disclosure delle invenzioni	3 disclosure delle invenzioni	5		6 disclosure delle invenzioni	Supportare le attività di valorizzazione dei prodotti di ricerca attraverso disclosure delle invenzioni, technology assessment, protezione e accordi commerciali e di R&D	
		nr. technology assessment	15 technology assessment	15		18 technology assessment		
	nr. brevetti	2 brevetti - 9 estensioni	3 brevetti - 8 estensioni		6 brevetti - 10 estensioni			

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI
		nr. accordi commerciali	1 accordo commerciale	0		4 accordi commerciali	
	- Aumentare le attività in conto terzi	proventi conto terzi	€ 3.323.471			Aumento del 5%	- supportare i docenti nella definizione di accordi commerciali;
	- Creare nuovi progetti inter-atenei ad alto grado di innovazione su base nazionale	nr. progetti inter-atenei	1	1		2 nel 2021	- Supportare i progetti attivati nel macro-nodo UNISI in ARTES 4.0
	- Rafforzare le attività in ambito di Industria 4.0	nr. progetti	1	1		2 nel 2021	Rafforzare le azioni a supporto del TT in ambito del marketing brevettuali e Industria 4.0
	- Incrementare le attività nell'ambito della medicina di precisione e del CREMEP	n. trial clinici del CREMEP	128	167		135 nel 2020 / 140 nel 2021	- incrementare le attrezzature disponibili - attrezzare uno spazio all'interno delle Scotte per le attività del CREMEP - incentivare la collaborazione tra il clinical trial office della AOUS e il CREMEP
	- Miglioramento dei servizi di comunicazione digitale relativi al SCL	realizzazione di un assistente virtuale	No	Attivato lo studio per l'assistente virtuale attivato chatboard digitale e restyling del sito del SCL		SI	- realizzazione di un assistente virtuale accessibile dal sito web del SCL
Sostenibilità	- Trasferimento delle buone pratiche in materia di sostenibilità agroalimentare attraverso strumenti digitali	nr. eventi divulgativi	N.D.	6		3 all'anno	- Organizzazione del PRIMA OBSERVATORY on Innovation - trasferimento tecnologico attraverso anche eventi divulgativi
	- Promozione di attività imprenditoriali con orientamento alla sostenibilità	- nr. iniziative	0	2		3	- supportare la creazione di spin off green
			1	0			- organizzare workshop e incontri tematici sulla sostenibilità
			1	1			- partecipazione al bando PRIMA
			0	0			- realizzazione di laboratori congiunti in ambito green
	- Efficientamento degli edifici universitari	Consumo energia elettrica	2018	2019		Risparmio del 5%	- individuare e diffondere buone pratiche per ridurre i consumi
		Energia Elettrica: € 1.359.545,76	Energia Elettrica: € 1.746.922,89		- individuare soluzioni impiantistiche per l'efficientamento energetico degli edifici		
		Riscaldamento: € 847.419,64	Riscaldamento: € 825.371,74		- aggregare il data-center biblioteche e teledidattica		
	- Inclusione dei docenti internazionali dell'ateneo alla progettazione di un campus cittadino europeo sostenibile	nr. docenti coinvolti nelle iniziative sulla sostenibilità	N.D.	N.D.		10	- realizzazione di crash courses sui temi della sostenibilità in inglese
	- Adozione della policy plastic-free	Adesione al programma	NO	SI		SI	- completamento della progettazione su riciclo
				SI			- adozione policy plastic-free con adeguata cartellonistica in inglese
				attivazione di 4 corsi open badg sui SDGs			- attivazione di una serie di corsi trasversali ai CdS in inglese da dedicare in modalità monografica ai diversi SDGs

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	INDICATORE	2019	2020	2021	TARGET	AZIONI	
	- Rafforzamento delle competenze sullo sviluppo sostenibile	Partecipazioni ad eventi internazionali sul tema della sostenibilità	N.D.	8		10 nel triennio	Organizzare eventi (es.: - Siena Summer School on Sustainable Development - EDU4SD e iniziative di peer education sui temi dell'Agenda 2030 - SDSN Med promozione agenda 2030 - SDSN IT Segretariato Nazionale SDSN Italia - realizzazione del manuale sulla sostenibilità - fixing the business of food, the food industry and the SDG challenge - Santa Chiara Lab Theory)	
Servizi agli studenti	- Promozione dell'orientamento al rischio e alla creazione di impresa	nr. corsi organizzati	N.D.	1		3 nel triennio 2019-2021	organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità	
	- Promuovere l'imprenditorialità nelle scuole	nr. iniziative	1	1		1 all'anno	Organizzare attività di orientamento nelle scuole	
	- Promozione di iniziative a favore di studenti per comprendere le trasformazioni tecnologiche	nr. iniziative	N.D.	4 corsi open badge sull'imprenditorialità giovanile			13 nel triennio 2019-2021	organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità studentesca
				10		supporti per business plan		
			1				Corsi su Industria 4.0	

6. Monitoraggio della programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019

ID_AZIONE	INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	NUMERATORE	DENOMINATORE	INDICATORE 2019	NUMERATORE 2020	DENOMINATORE 2020	INDICATORE 2020	INDICATORE 2021	TARGET FINALE
A	A_a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L. LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'aa precedente	1.080,00	2.145,00	0,50	1.455,00	3.228,00	0,45		
A	A_b	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L. LM. LMCU) attivati	571,00	598,00	0,96	552,00	575,00	0,96		
B	B_a	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	125,00	715,00	0,18	122,00	709,00	0,17		
B	B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	9.819.233,63	163.663.743,60	0,06	13.127.082,07	169.316.391,00	0,08		
B	B_e	Numero di spin off universitari (§)	***	***	21,00	///	///	24,00		26,00
B	B_g	Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (§)	427,00	715,00	0,60	712,00	709,00	1,00		0,66
C	C_a	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio	2.587,00	2.842,00	91,03	2.643,00	2.892,00	91,40		
C	C_b	Rapporto studenti regolari/docenti e riduzione di tale rapporto	11.318,00	715,00	15,83	12.150,00	709,00	17,14		
D	D_a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	8.480,00	495.665,40	0,02	9.131,00	551.053,00	0,016		0,03
D	D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	34,00	93,00	0,37	47,00	97,00	0,48		0,40
D	D_X	Nr. corsi che hanno riscosso interesse da parte degli studenti internazionali nel corso del triennio (proporzione tra numero dei corsi e curricula presenti nella piattaforma DreamApply che hanno riscosso l'interesse da parte degli applicanti)	40,00	60,00	***	///	///	40,00		40 nel 2021
E	E_a	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	26,00	135,00	0,19	25,00	109,00	0,22		
E	E_b	Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24. comma 3. lettere a) e b) sul totale dei docenti	77,00	715,00	0,11	88,00	709,00	0,12		

7. Monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti

Indicatori individuati dal DM 989/2019

DIPARTIMENTO	Aa			Bb			Ca			Da			Eb		
	Valore iniziale	2020	TARGET	Valore iniziale 2018 (€)	2019	TARGET	Valore iniziale	2020	TARGET	Valore iniziale	2020	TARGET	Valore iniziale	2020	TARGET*
DBCF	47,00%	44,92%	55,00%	1.750.670,39	1.555.486,82	1.838.203,91	92%	93,50%	93%	0,26%	0,33%	0,53%	15,10%	3 RTDB e 1 RTDA (nel 2019)	1
DBM	38,00%	25,30%	43,00%	1.563.327,24	1.527.581,56	1.641.493,60	89%	87,50%	91%	0,33%	0,55%	0,65%	14,60%	2 rtda	1
DEPS	41,00%	31,97%	48,00%	106.004,26	204.619,68	111.304,47	93%	94,40%	94%	4,80%	2,91%	5,52%	9,10%	1 rtda e 2 rdtb	1
DFCLAM	54,00%	36,36%	59,00%	121.910,98	205.414,69	128.006,53	94%	92,90%	95%	2,58%	2,43%	3,49%	13,50%		1
DGIUR	47,00%	51,81%	54,00%	116.579,87	169.332,09	122.408,86	94%	91,50%	95%	1,35%	0,41%	2,03%	8,50%		1
DIISM	41,00%	33,71%	47,00%	3.569.495,20	2.695.933,23	3.747.969,96	91%	90,90%	92%	0,99%	2,68%	1,49%	8,30%	1 rtda	1
DISAG	47,00%	40,19%	54,00%	185.016,39	325.012,46	194.267,21	90%	90,50%	91%	3,48%	2,38%	4,69%	10,30%	1 rtdb	1
DISFUCI	70,00%	64,50%	71,00%	92.597,21	268.978,05	97.227,07	92%	91,20%	93%	1,34%	2,59%	2,00%	13,50%		1
DISPI	64,00%	45,87%	71,00%	53.114,82	89.937,35	55.770,56	92%	96,40%	93%	3,89%	2,54%	5,26%	8,30%	1 rtda	1
DISPOC	59,00%	61,95%	65,00%	835.222,46	781.303,08	876.983,58	86%	92,30%	88%	0,82%	1,62%	1,65%	13,20%	2 rtdb	1
DMMS	54,00%	59,00%	59,00%	657.908,31	746.432,16	690.803,73	89%	89,60%	91%	0,00%	0,15%	0,50%	8,90%		1
DSFTA	40,00%	20,59%	46,00%	1.772.025,34	1.465.053,99	1.860.626,61	97%	95,00%	97%	0,77%	0,50%	1,55%	14,60%		1
DSMCN	53,00%	42,78%	58,00%	1.233.237,12	1.275.602,98	1.294.898,98	87%	85,80%	89%	1,03%	1,51%	1,55%	7,50%	2 rtda	1
DSSBC	69,00%	47,62%	76,00%	1.083.646,75	823.541,76	1.137.829,09	93%	91,90%	94%	0,74%	1,62%	1,48%	10,30%	1 RTDB bandito	1
DSV	12,00%	25,85%	15,00%	1.021.471,04	992.852,17	1.072.544,59	93%	98,50%	94%	0,41%	0,00%	0,83%	10,80%		1
ATENEO	50,00%	45,74%	56,00%	14.162.227,38	13.127.082,07	14.870.338,75	91%	91,40%	92%	2%	1,66%	2%	11%		15

Aa: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L. LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'aa precedente

Bb: Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi

Ca: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Da: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Eb: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Indicatori individuati in autonomia dai Dipartimenti

DIP.	OBIETTIVO/AZIONE	TARGET	2020
DBCF	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Attivazione del Corso di laurea magistrale in Sustainable Industriale Pharmaceutical Biotechnology	Attivato
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Attivazione di 2 double-degree e attivazione di docenze e co-docenze internazionali	Accordo con l'Università Tecnica della Danimarca
DBM	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale	Aumento del 10% dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti	diminuzione del 3,3%
	POLITICHE DI RECLUTAMENTO: reclutamento di un maggior numero di ricercatori a tempo determinato sul totale dei docenti	Reclutamento di 2 ricercatori	2 RTDA
DEPS	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Aumento del 25% degli interventi di "esperti" e rappresentanti del mondo imprenditoriale e istituzionale nei diversi corsi di laurea – creazione di un database degli interventi	Data-base realizzato
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Attivazione di un corso di laurea bi-classe (L-33 e L-18) offerto in lingua inglese ed articolato in 3 curricula	Corso attivato: "Economics and Management"
DFCLAM	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: trasferimento di conoscenza	Triplicare il numero dei docenti impegnati in odo continuativo in attività di trasferimento di conoscenza (da 6 a 18 unità)	Raddoppiato il numero dei docenti impegnati in odo continuativo in attività di trasferimento di conoscenza
	INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento del 35% dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (raggiungendo nel 2021 almeno il 3,49% del totale)	4,75%
DGIUR	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Aumento del 15% degli studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU (raggiungimento del 54,4%)	51,81
	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale	Aumento del 5% dei proventi derivanti dalle ricerche commissionate, dal trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi (raggiungimento dell'obiettivo di € 122.409)	aumento del 45,24%
DIISM	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Miglioramento del grado di soddisfazione degli studenti, del tasso di superamento degli esami e riduzione del tasso di abbandono nei corsi di laurea triennali	Grado di soddisfazione dei laureandi : da 91% (2018) a 90,90% (2019)
	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca	Incremento del numero di nuovi dottorato che afferiscono al dipartimento (Incremento del numero di nuovi dottorandi che afferiscono al dipartimento (almeno 12 dottorandi per anno – media sul triennio, di cui almeno 6 nel dottorato IES)	17 dottorandi sul XXXV ciclo - previsione di 13 dottorandi sul XXXVI ciclo
DISAG	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Incrementare il numero delle convenzioni di collaborazione con aziende, istituzioni e associazioni di rappresentanza (promuovere ulteriori 7 accordi entro il 2021)	3 accordi
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Istituzione di un corso di studio interamente erogato in lingua inglese (Economics and Management), articolato su 3 curricula	CL Economics and Management approvato dagli Organi (attualmente all'esame del CUN)
DISFUCI	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca	Incremento del 10% delle borse attribuite con finanziamento esterno (XXXV ciclo: 18 posizioni di cui 15 finanziate da esterni)	13 borse finanziate esternamente sul XXXVI ciclo
	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Aumento del 0,7% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU (70%)	64,50%

DIP.	OBIETTIVO/AZIONE	TARGET	2020
DISPI	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Incremento dell'attrattività generale dell'offerta formativa del DISPI tramite l'attivazione di una nuova laurea magistrale, il riordino di una esistente e l'attivazione di nuovi stages.	Istituzione CLM Sostenibilità sociale e management del welfare e adeguamento del CLM Scienze delle amministrazioni. È stato registrato un incremento del 120% degli iscritti
	INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Incremento del 10% della partecipazione ai bandi Erasmus e incremento del 10% delle attività di visiting	26 studenti erasmus incoming / 3 visiting professor (definiti ma sospesi a causa del COVID)
DISPOC	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale	Aumento del 5% dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamento (portando i proventi totali a € 876.983)	diminuzione del 6,9%
	INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento del 100% della proporzione dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (per arrivare a 1,65%)	1,62
DMMS	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Aumento del 10% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU, passando dal 54% al 59%,	59%
	INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (passando dallo 0% al 0,5%)	0,15%
DSFTA	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Aumento del 15% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU,	40% nel 2018/19 - 20,59%
	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca	Mantenimento del rapporto borse/docenti superiore al 20%	24% nel 2018 / 21% nel 2019
DSMCN	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: incremento della partecipazione a progetti di ricerca clinica incluso studi multicentrici internazionali e studi spontanei	Aumento del 10% del numero di studi clinici e della proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti	studi clinici del 2019: 128 / studi clinici del 2020: 167 (aumento del 30,4%)
	POLITICHE DI RECLUTAMENTO: reclutamento di un maggior numero di ricercatori a tempo determinato sul totale dei docenti	Reclutamento di 2 ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) o b) della L. 240/2010	2 RTDA nei SSD MED/46 e MED/50
DSSBC	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Incremento sensibile delle immatricolazioni al corso di laurea triennale, miglioramento del tasso di regolarità degli studi, miglioramento della percentuale di studenti che si laureano entro la durata nominale del corso, riduzione in misura significativa	meno 10% degli immatricolati
	SERVIZI AGLI STUDENTI: tirocini curriculari e formativi	Consolidamento della percezione da parte degli studenti della centralità del tirocinio nel proprio curriculum formativo e miglioramento della qualità complessiva delle offerte di tirocinio e della loro efficacia	conferma del gradimento dello scorso anno
DSV	SERVIZI AGLI STUDENTI: tirocini curriculari e formativi	Triplicare il numero di studenti che scelgono di svolgere il proprio tirocinio curriculare di almeno 6 CFU all'esterno	gli studenti in Agribusins hanno iniziato quest'anno a svolgere i tirocini, quindi il risultato è parziale ma raggiungibile nel 2021
	INERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Trasformare il curriculum BEH in un corso di laurea magistrale autonomo erogato in lingua inglese	Avviati i lavori (Delibera del Consiglio di dipartimento del 3/12/2020) e l'obiettivo sarà raggiungibile nel 2021

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2019 - 2021



PREMESSA

One step beyond

Le Università del terzo millennio sono organizzazioni complesse che giocano un ruolo cruciale – anche se talvolta disconosciuto o almeno sottostimato – per lo sviluppo culturale, sociale, scientifico e tecnologico di un Paese e del territorio di riferimento.

Sul piano culturale, le Università rappresentano volani straordinariamente efficienti per la circolazione di idee e di conoscenze e per lo sviluppo di quell'attitudine al pensiero critico che consente di affrancare le donne e gli uomini dalle più svariate forme di tirannia ideologica, alcune delle quali, purtroppo, già sperimentate nei secoli passati dall'umanità.

Sul piano sociale, le Università ospitano al loro interno giovani animati dal desiderio di conoscenza, e rendono le città e gli spazi che le ospitano luoghi vivaci, inclusivi e, specialmente negli ultimi anni, multiculturali.

Sul piano scientifico, le Università costituiscono luoghi privilegiati di elaborazione della curiosità, che si trasforma in ricerca scientifica e, di conseguenza, in accrescimento della conoscenza, vero patrimonio collettivo della nostra specie, leva di crescita e di evoluzione della nostra società.

Sul piano tecnologico, infine, le Università producono innovazione che viene trasferita al settore produttivo (ma non solo...) e che si trasforma in prodotti e servizi di uso comune che migliorano la qualità della vita dei cittadini.

Quanto illustrato in precedenza, che rappresenta una sintesi – sicuramente incompleta – del valore e della missione delle Università, va poi contestualizzato all'interno di un'altra importante peculiarità del sistema universitario italiano, e forse europeo. Il fatto, cioè, che le università siano essenzialmente "università della città", immerse appieno nel proprio tessuto cittadino, e con esso inestricabilmente connesse. Tale caratteristica rende le università, e le loro comunità interne (docenti, personale e soprattutto studenti), attori protagonisti della vita cittadina, e non semplici ospiti.

Sebbene questo ruolo delle università come protagonisti attivi del tessuto cittadino sia ben evidente in quasi tutte le città universitarie italiane, il suo impatto è particolarmente marcato in realtà cittadine di dimensioni medio-piccole, dove la presenza dell'Ateneo, oltre a "scaricare a terra" gli effetti positivi delle *mission* ricordate in apertura, segna indelebilmente lo scandire della vita quotidiana del territorio di riferimento.

Siena e la sua Università non sfuggono a questa rappresentazione, aggiungendovi, tra le ulteriori peculiarità distintive, una tradizione plurisecolare che affonda le sue radici nella prima metà del XIII secolo quando lo *Studium* senese già operava in città, sostenuto dall'Autorità civica comunale e contribuiva al prestigio della città anche attraverso il richiamo di docenti e studenti dall'Italia e dall'estero.

L'era che viviamo adesso non può non recare le tracce di questa storia otto volte secolare, una storia che parla di un legame imprescindibile tra università e città e che ha visto l'Ateneo contribuire fattivamente alla sua reputazione nazionale e internazionale.

E non può non essere sottolineato il peso di un Ateneo di oltre 16.000 studenti in una città murata di soli 50.000 abitanti, dove i "luoghi dell'Ateneo" (aule, dipartimenti, laboratori e biblioteche) sono inframmezzati con gli edifici storici del centro città e dove gli studenti abitano prevalentemente quel centro storico che frequentano quotidianamente assieme agli altri cittadini.

Un Ateneo generalista che – altra peculiarità – ospita un gran numero di studenti fuori sede, provenienti in massa da altre regioni (40%), e persino da altri paesi (9%), che arricchiscono la città di giovani (si stima che il numero di giovani tra i 18-25 anni di età in città sia triplicato grazie agli studenti universitari fuori sede).

Va detto, perché coerente con i contenuti di questa premessa, che l'Università di Siena orgogliosamente difende il suo essere Ateneo pubblico, che ha il compito di offrire a tutti i cittadini italiani – senza

distinzione di censo - la possibilità di aver accesso all'istruzione superiore. È un impegno che trae forza dalla nostra tradizione e dal convincimento che l'educazione e l'acquisizione di conoscenza sia un diritto per tutti e un obiettivo da perseguire con decisione senza l'esclusione di nessuno.

Un sistema di istruzione superiore pubblico non può che contare – perché è solo così che si mantiene pubblico e accessibile a tutti – su finanziamenti pubblici derivanti dalla fiscalità generale. Nonostante sia noto, purtroppo, che l'intero sistema universitario italiano abbia subito, negli ultimi dieci anni, una rilevante riduzione dei finanziamenti statali, gli Atenei italiani hanno cercato di porre rimedio al definanziamento attraverso politiche di razionalizzazione dei costi, efficientamento delle procedure e una migliore programmazione e focalizzazione delle attività.

Ecco, da queste considerazioni siamo partiti per pianificare la Programmazione Strategica Triennale dell'Università di Siena 2019-21, poi implementata seguendo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ministeriali.

Lo abbiamo fatto identificando, a cascata, tre principali livelli programmatori, a loro volta gerarchicamente organizzati.

Il primo livello, quello di Ateneo, ha definito cinque principali direttrici strategiche su cui vogliamo puntare per lo sviluppo dell'Ateneo e per la valorizzazione del suo ruolo nella società italiana e nel territorio di riferimento: Internazionalizzazione, Disseminazione, Innovazione, Sostenibilità, Servizi agli studenti. Parallelamente, e coerentemente con le indicazioni ministeriali, abbiamo scelto due obiettivi ("2. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza" e "4. Internazionalizzazione"; declinati a loro volta con un totale di cinque indicatori) su cui puntare per intercettare le risorse messe a disposizione sul Fondo di Finanziamento Ordinario per la Programmazione Triennale 2019-21.

Il secondo livello, quello delle deleghe rettorali, ha coinvolto le diverse articolazioni operative dell'Ateneo, e a questo livello i delegati del Rettore in ciascuna articolazione hanno definito l'implementazione delle direttrici strategiche secondo le tre missioni tipiche delle università: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

Il terzo livello è rappresentato dai 15 dipartimenti dell'Ateneo, ognuno dei quali è stato coinvolto nella fase programmatoria, sia tenendo conto delle direttrici strategiche scelte dall'Ateneo, sia tenendo conto degli obiettivi strategici definiti dalle "Linee generali di indirizzo" individuate dal MIUR. Particolare attenzione, a questo livello, è stata posta sulla implementazione di un sistema di identificazione di indicatori, definizione di obiettivi e valutazione ex-post del loro raggiungimento così da stimolare un impegno virtuoso al loro raggiungimento corrispondente ad una conseguente premialità finanziaria. I Dipartimenti si sono quindi impegnati a definire la loro programmazione strategica tenendo conto delle regole definite dalle Linee Guida MIUR (con particolare riferimento agli obiettivi e indicatori scelti per l'intero Ateneo e agli indicatori che sono funzionali alla ripartizione delle risorse della c.d. "Valorizzazione dell'autonomia responsabile") e combinandole con le peculiarità disciplinari di ogni singolo dipartimento e con la valutazione, per ciascuno, dei punti di forza e di debolezza.

Ne è scaturito un lavoro che ha coinvolto tutte le componenti dell'Ateneo, supervisionato dagli Organi di Governo, e che rappresenta l'insieme organico degli impegni che l'Ateneo ritiene strategico assumere per proseguire la tradizione di successo e attrattività dell'Università di Siena e per farle compiere quel passo avanti – *one step beyond* – necessario ad accompagnare efficacemente la naturale evoluzione della conoscenza e della formazione e a superare un momento che può sembrare difficile ma che può altresì rappresentare un'occasione di rilancio.

Il Rettore
Francesco Frati

INDICE

La visione strategica generale	pag.	1
Il percorso e l'impostazione metodologica della programmazione di USiena	» »	9
Visioni strategiche per area di delega	» »	12
Mappa strategica	» »	20
Scheda generale degli obiettivi	» »	21
Scheda analitica didattica	» »	22
Scheda analitica ricerca	» »	25
Scheda analitica trasferimento tecnologico	» »	27
Scheda RACI didattica	» »	29
Scheda RACI ricerca	» »	33
Scheda RACI trasferimento tecnologico	» »	35
Programmazione strategica dei dipartimenti.....	» »	37
Programmazione del Dipartimento di Biotecnologie Chimica e Farmacia	» »	42
Programmazione del Dipartimento di Biotecnologie Mediche	» »	55
Programmazione del Dipartimento di Economia Politica e Statistica	» »	60
Programmazione del Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne ..	» »	66
Programmazione del Dipartimento di Giurisprudenza	» »	79
Programmazione del Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e Scienze Matematiche	» »	87
Programmazione del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici	» »	92
Programmazione del Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale	» »	102
Programmazione del Dipartimento di Scienze Politiche Internazionali	» »	108
Programmazione del Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	» »	113
Programmazione del Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo	» »	120
Programmazione del Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	» »	127
Programmazione del Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze.....	» »	137
Programmazione del Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali	» »	139
Programmazione del Dipartimento di Scienze della Vita	» »	145
Programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al D.M. 989/2019.....	» »	154

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2019-2021 DELL'UNIVERSITÀ DI SIENA

LA VISIONE STRATEGICA GENERALE

L'Università di Siena (per brevità USiena) è un Ateneo dall'importante tradizione scientifica e didattica fortemente radicato nella città che lo ospita.

Dal primo documento attestante la presenza di uno *Studium* a Siena risalente al 1240, che indica la diretta organizzazione dell'Ateneo da parte del Comune³, l'Università e la città sono cresciute assieme in quasi otto secoli di storia comune, rafforzandosi a vicenda e contribuendo al reciproco successo e prestigio. Ad oggi, il centro storico di Siena rappresenta il campus naturale per la sua Università, dove migliaia di studenti vivono mescolati alla popolazione locale.

Durante il proprio percorso di crescita, USiena ha perseguito, raggiunto e consolidato obiettivi di qualità nella didattica⁴ e nella ricerca⁵, e di attrattività nei confronti degli studenti da ogni parte d'Italia e dal resto del mondo.

La definizione delle linee di programmazione strategica di USiena non può quindi non partire dall'analisi delle caratteristiche salienti dell'Ateneo, parte delle quali assai peculiari nel contesto del sistema universitario italiano e direttamente legate alla propria storia e al territorio di riferimento.

Dei circa 16mila⁶ studenti di USiena, il 50% proviene da fuori regione, con un consistente apporto (9%) di studenti di cittadinanza straniera⁷. In entrambi gli indicatori (percentuale studenti fuori regione e percentuale studenti internazionali), USiena fa registrare numeri che la pongono tra le prime cinque università statali generaliste italiane.

Con sedicimila studenti, di cui almeno diecimila (inclusivovi i residenti in Toscana da province diverse da Siena) "fuori-sede", e una popolazione residente nel comune di circa 50mila abitanti, l'impatto della popolazione studentesca nella città è straordinariamente rilevante, sia da un punto di vista culturale e sociale, che, ovviamente, da quello economico.

La caratteristica attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti fuori-sede, che rappresenta indubbiamente un indicatore di elevata qualità dell'offerta formativa e di servizi erogata da USiena, può rappresentarne anche un potenziale punto debole, specialmente in un contesto economico nazionale di grande crisi che potrebbe scoraggiare le famiglie a far studiare i propri figli fuori-sede.

Pertanto, l'Università di Siena si è posta – e si pone continuamente – l'obiettivo di mantenere elevati i propri livelli qualitativi, sia in termini di offerta didattica e di attività di ricerca, sia in termini di servizi erogati agli studenti, inclusi quelli rivolti all'offerta di opportunità per l'ingresso nel mondo del lavoro e quelli pensati per favorirne l'integrazione e la partecipazione alla vita della comunità universitaria e più in generale della città.

Allo stesso tempo, dato il forte legame di USiena con la città, che scaturisce dalle profonde radici storiche e dall'impatto che l'Ateneo e i suoi studenti hanno su una città di piccole dimensioni come Siena (di fatto, gli studenti costituiscono un quarto della popolazione cittadina durante l'anno accademico), le politiche di sviluppo dell'Ateneo devono obbligatoriamente tener conto delle peculiarità del territorio di riferimento, sia esso la sola città di Siena o la più ampia 'area vasta' comprendente le province di Siena, Arezzo e

³ <https://www.unisi.it/ateneo/storia-dellateneo>

⁴ Indagine CENSIS 2018/19 e Europe Teaching Ranking del Times Higher Education

⁵ VQR 2004-10 e 2010-14

⁶ Cui si sommano dottorandi, specializzandi e iscritti ai master universitari, per ulteriori circa 2.000 studenti

⁷ Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti, a.a. 2017/18

Grosseto. Entrambi questi aggregati hanno, per diversi motivi, caratteristiche socio-economiche particolari e, in qualche caso, molto eterogenee.

In un contesto di continuità politica e strategica innescatasi dopo la crisi finanziaria del 2008 che ha segnato la storia recente dell'Ateneo, e concomitante con la contrazione dei finanziamenti statali verso le università pubbliche che hanno segnato l'ultima dozzina di anni⁸, la presente Programmazione Strategica 2019-21 non può prescindere da quanto fatto nei trienni precedenti, i cui documenti programmatici traevano spunto da molte delle considerazioni sopra esposte.

Negli anni precedenti, infatti, l'Ateneo ha puntato con decisione sull'innovazione delle proprie iniziative, la razionalizzazione delle attività amministrative, la qualità dell'insegnamento e dei servizi agli studenti, e l'attrattività nei confronti degli studenti internazionali, impegnandosi in importanti sinergie con i principali attori istituzionali della città e stabilendo connessioni robuste con università di tutto il mondo⁹.

Tale impegno programmatico ha portato USiena ad attivare alcuni specifici progetti identitari, tra i quali spiccano senz'altro l'impegno sulle attività di promozione delle buone pratiche per lo sviluppo sostenibile¹⁰, la costituzione del Santa Chiara Lab¹¹, quale centro di contaminazione tra studenti di aree diverse, di organizzazione di iniziative finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali e di contatto con il mondo delle imprese, e la centralità delle iniziative nell'area delle Scienze della Vita, area per cui Siena funge da sede del Distretto Regionale.

Sulla scorta, quindi, della continuità delle programmazioni precedenti, e tenendo conto delle caratteristiche peculiari dell'Università di Siena, la Programmazione 2019-2021 si caratterizzerà per il focus e il sostegno sulle tre attività istituzionali delle università, vale a dire didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

• Didattica

Il primo dato da cui partire nel pensare alla programmazione strategica per l'area della didattica è il numero degli studenti di USiena che è nel corso degli ultimi anni è aumentato progressivamente. In particolare, negli ultimi tre anni accademici siamo cresciuti del 15% sul numero di studenti immatricolati e del 6% sul numero degli studenti iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali. E i dati relativi alle immatricolazioni per l'anno accademico 2019/20 sono ancora più promettenti. Tale tendenza è confermata anche dal numero dei laureati usciti dall'Università di Siena, cresciuti, dal 2015 al 2018 (i dati 2019 sono ancora incompleti) del 1.5% e di oltre il 10% con riferimento agli studenti che si laureano nei tempi previsti dal loro percorso. Si tratta di dati importanti perché sappiamo bene che uno dei mali del nostro Paese è l'ancora troppo basso numero di laureati. E poiché possiamo avere più laureati solo se abbiamo più immatricolati, dobbiamo convincere i nostri giovani che iscriversi all'Università, coltivare la propria vocazione, investire su se stessi conviene. I dati raccolti dal Consorzio Alma Laurea, infatti, sempre più corposi e sempre più accurati, dimostrano inequivocabilmente che i laureati hanno un vantaggio sui diplomati sia in termini di probabilità di occupazione che di qualità degli stipendi. Cosa fare per invogliare i diplomati a proseguire i loro studi? E, in particolare all'Università di Siena? USiena deve continuare a coltivare il proprio rapporto con le scuole superiori, ma anche continuare il proprio impegno per la costruzione di percorsi che mettano gli studenti nelle condizioni migliori per orientarsi nel mondo del lavoro e per farli sentire a proprio agio durante gli studi. Convincerli che gli anni dell'Università sono anni fondamentali per la loro crescita personale, e che di questo percorso di crescita loro stessi devono essere i primi protagonisti. Non passivi ricettori di conoscenze nozionistiche, ma partecipanti attivi dello sviluppo del loro spirito critico e della loro formazione, che all'Università non è, e non può essere, solo disciplinare ma anche trasversale (o addirittura circolare, come dicevano gli antichi greci e come ci suggerisce Ivano

⁸ Periodo che la Ministra MIUR Valeria Fedeli ha definito, nel 2017, "il decennio *horribilis* delle università italiane"

⁹ A tal proposito, giova ricordare che USiena è tra le prime università italiane per numero di studenti Erasmus *incoming*, rapportato alle dimensioni dell'Ateneo.

¹⁰ <http://www.sdsn-mediterranean.unisi.it>

¹¹ <http://santachiaralab.unisi.it>

Dionigi¹² nel suo ultimo libro). Per questo motivo, è fondamentale continuare ad investire negli eventi di orientamento con gli studenti delle Scuole Superiori e instaurare rapporti sempre più stabili e collaborativi con i loro docenti. Perché solo grazie alla loro dedizione, alla loro condivisione dell'obiettivo e alla loro volontà di fare sinergia con noi in questa missione si può sperare di avere successo. Servendo così, insieme, il Paese e i nostri giovani.

- **Ricerca**

Negli anni di crisi economica dell'Università di Siena, una delle attività maggiormente penalizzata, purtroppo, è stata l'attività di ricerca fondamentale; inoltre, le difficoltà legate all'impossibilità di sostenere adeguatamente le attività base di ricerca di docenti di USiena, nonché l'ammodernamento delle infrastrutture a essa dedicate, sono state acuite dalla contemporanea contrazione dei finanziamenti statali alla ricerca. Ciò nonostante, i ricercatori di USiena hanno dimostrato di essere capaci di mantenere elevati standard qualitativi e produttivi, come dimostrato, sinteticamente ma significativamente, dai risultati conseguiti dall'Ateneo nelle procedure di valutazione condotte da ANVUR¹³ e dal posizionamento nei principali ranking di valutazione nazionali e internazionali¹⁴. A questi risultati si aggiunge il concreto successo nella procedura di individuazione dei c.d. Dipartimenti di Eccellenza che ha visto 4 dipartimenti di USiena destinatari di un importante finanziamento.

Consapevoli di poter contare su un capitale umano e su tradizioni di ricerca di spessore, è intenzione dell'Ateneo cercare di riportare il sostegno di base alle attività di ricerca a livelli consoni alla propria tradizione e in grado di consentire ai propri ricercatori di continuare ad essere produttivi. Il Piano di Sostegno alla Ricerca, avviato qualche anno fa, sarà ulteriormente implementato, lavorando su misure che da un lato mettano a disposizione dei ricercatori risorse per sostenere le loro attività di ricerca di base, dall'altro lato creino opportunità per rafforzare e ammodernare piattaforme tecnologiche indispensabili per sostenere la moderna attività di ricerca, anche innescando sinergie tra dipartimenti, e, infine, stimolino, attraverso misure premiali, la partecipazione dei ricercatori ai grandi progetti europei (ERC e simili).

Nell'area delle Scienze della Vita, verrà completato l'avviamento del progetto di costituzione del Centro Regionale per la Medicina di Precisione, sfruttando finanziamenti regionali e la sinergia con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Senese (AOUS) e la Fondazione Toscana Life Sciences (TLS), con la finalità di costituire una piattaforma tecnologica e strumentale diffusa nel territorio cittadino, valorizzando e rafforzando il capitale umano già presente. Si tratta di una iniziativa che riconosce la centralità del territorio senese nel campo delle Scienze della Vita, e persegue l'obiettivo di sviluppare progetti di ricerca traslazionale che consentano di mettere direttamente a disposizione del sistema sanitario regionale (grazie alla presenza dell'AOUS) i prodotti innovativi della ricerca svolta in sinergia dal sistema pubblico (USiena) e privato (incubatore di imprese biotech TLS) grazie al nuovo approccio della medicina personalizzata e alle modernissime tecnologie di indagine molecolare.

- **Trasferimento tecnologico**

Con riferimento alla performance dei ricercatori, peraltro nel nostro caso premiata dalla valutazione ANVUR (la VQR) e dalle classifiche nazionali e internazionali, entrambe basate principalmente sulle pubblicazioni scientifiche, c'è un profilo che sta diventando negli ultimi anni sempre più importante, e ci è richiesto dalla società. Si tratta del cosiddetto Trasferimento Tecnologico, ossia della capacità degli Atenei, in collaborazione con il mondo produttivo, di trasformare le idee sviluppate nei laboratori di ricerca in prodotti immediatamente utilizzabili o in servizi immediatamente commerciabili. Ne abbiamo avuto un esempio con la recente presentazione della Drone Box sviluppata dai ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Informatica e Scienze Matematiche assieme agli ingegneri del Dipartimento di Protezione

¹² I. Dionigi, *Osa sapere. Contro la paura e l'ignoranza*, Milano, Solferino editore, 2019

¹³ VQR 2004-10 e 2010-14

¹⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>

Aziendale delle Ferrovie dello Stato, la cui interazione ha consentito la messa a punto di un promettente sistema di controllo e monitoraggio a distanza della rete ferroviaria italiana. Tra le iniziative a sostegno del trasferimento tecnologico, meritano di essere ricordate due principali aree di implementazione. La prima riguarda il sostegno alla costituzione di spin-off, piccole imprese fondate da ricercatori e accompagnate inizialmente dall'Ateneo, nate da idee sviluppate all'interno dei laboratori universitari. Ebbene, su questo fronte, il ranking pubblicato da Netval nel 2018 ci vede tra i primi 15 atenei generalisti italiani, ben al di sopra del nostro peso complessivo sul sistema. E ancora più interessanti sono i risultati ottenuti con la realizzazione di Laboratori congiunti. Questi ultimi rappresentano spazi di condivisione in cui università e imprese mettono in comune risorse umane e strumentali, alimentando un'interazione virtuosa nella quale la creatività e l'apertura mentale tipica dei ricercatori universitari si confronta con le esigenze di un'azienda, con l'obiettivo di stimolare l'innovazione, sia nei prodotti che nei servizi. Ad oggi sono ben 10 i Laboratori congiunti attivati presso il nostro Ateneo, e due ulteriori laboratori sono in via di costituzione.

Crediamo, tuttavia, che possa essere arrivato ormai il momento di superare, idealmente, il concetto di trasferimento tecnologico, per trasformarlo nel più completo concetto di *trasferimento* culturale, di cui certamente quello prettamente tecnologico rappresenta una parte. Con *trasferimento* culturale, ci riferiamo al complesso dei contributi – anche immateriali – che la presenza di una Università fornisce al territorio di riferimento e che comprende, da un lato prodotti e servizi, e dall'altro, crescita culturale e conoscenza diffusa. Tutte queste linee di azioni hanno costituito e devono continuare ad essere le principali dimensioni strategiche rispetto alle quali investire ed operare nel corso del triennio di programmazione.

Le attività dedicate alle tre missioni fondamentali degli Atenei, descritte sopra, saranno implementate attraverso prospettive strategiche sintetizzabili con l'ulteriore spinta al percorso di internazionalizzazione, l'impulso all'innovazione soprattutto nel campo della didattica, il sostegno ai servizi agli studenti e la nascita di iniziative di disseminazione permanente dei risultati della ricerca.

• Internazionalizzazione

Come ricordato in premessa, l'Università di Siena, già caratterizzata da una solida tradizione di accoglienza e continuo dialogo con il sistema della ricerca e della formazione internazionale, ha recentemente ripreso a investire risorse economiche e, soprattutto, umane e organizzative, nel suo processo di internazionalizzazione, sia rispettando la propria storica vocazione sia rispondendo a precise indicazioni ministeriali.

La strada tracciata non sarà abbandonata e anche nel prossimo triennio è intenzione degli organi di governo procedere in tale direzione, perfezionando, ove necessario, il percorso avviato, e possibilmente rafforzandolo estendendo tale processo ad altre aree di attività dell'Ateneo.

Per conseguire questi obiettivi, oltre alla costante, ma graduale aggiunta di nuovi percorsi (CdS o *curriculum*) insegnati interamente in lingua inglese (si stima una crescita di 3 nuovi CdS nell'arco del triennio), l'internazionalizzazione delle tradizionali attività formative sarà migliorata attraverso strumenti di pre-enrollment che garantiscano più efficaci procedure di selezione e la costituzione di classi più omogenee, contribuendo altresì a ridurre il tasso di abbandono. L'internazionalizzazione dovrà inoltre essere rafforzata attraverso l'istituzione di precisi incentivi volti ad inserire docenti internazionali all'interno dei percorsi formativi, così da ampliare il ventaglio di opportunità offerte agli studenti, sia italiani che internazionali. Aspetto ulteriormente qualificante di tale processo è l'istituzione di nuovi progetti di corsi che rilasciano un titolo congiunto.

L'altro elemento di attrattività nei confronti degli studenti internazionali è rappresentato dal flusso di studenti che arrivano a Siena attraverso i programmi di mobilità di breve durata (tipicamente, gli studenti Erasmus *incoming*). Su questo terreno, occorre mantenere inalterato l'impegno, rafforzandone l'efficacia, ove possibile, attraverso la stipula di ulteriori solidi programmi di scambio non solo con paesi europei, ma anche con paesi extraeuropei sfruttando i nuovi orizzonti garantiti dal Programma Erasmus+. E con ancor più forza sarà necessario lavorare per stimolare maggiormente la mobilità in uscita, investendo risorse per

incrementare il numero delle borse disponibili o per integrarne il valore economico, così da non penalizzare gli studenti economicamente più svantaggiati.

Sul tema della mobilità in uscita, particolare attenzione sarà dedicata alla verifica del conseguimento di crediti formativi da parte degli studenti durante la loro permanenza all'estero e, soprattutto, all'assicurazione che a tale opportunità di internazionalizzazione possano accedere con continuità anche gli studenti dei numerosi dottorati di ricerca

• **Innovazione**

L'intero sistema della formazione universitaria mondiale sta attraversando un periodo di profondi cambiamenti che interessano le modalità di somministrazione della didattica, l'interazione docente-discente e le modalità di apprendimento da parte degli studenti. Il tradizionale approccio alla lezione frontale e del superamento dell'esame finale può essere riconsiderato - o, per meglio dire, arricchito - dalla possibilità di approcciarsi alla singola attività formativa che metta lo studente e il suo processo di apprendimento al centro della scena. Le nuove tecnologie digitali stanno sicuramente influenzando profondamente questo processo, mettendo a disposizione strumenti didattici fruibili in qualsiasi momento della giornata e in qualsiasi luogo del mondo, oltre alla disponibilità di strumenti interattivi immediati di comunicazione tra il docente e la propria classe. In poche parole, mentre la ricerca è per sua stessa natura innovativa, la didattica si sta velocemente trasformando secondo i ritmi imposti dall'innovazione digitale che riguarda ormai ogni campo della nostra vita e di cui dobbiamo prendere atto; tale cambiamento fornisce agli Atenei l'opportunità di confrontarsi per fornire ai propri studenti gli strumenti più innovativi e per aumentare, ove possibile, anche il loro accesso alla formazione superiore.

Senza dimenticare, né tantomeno abbandonare, il tradizionale paradigma su cui si basa l'impianto dei nostri corsi di laurea, l'Ateneo sta esplorando, e intende esplorare con ancora maggiore impegno, ogni opportunità per introdurre elementi innovativi all'interno del proprio sistema di formazione.

Interessanti iniziative pilota sono già state condotte sul fronte delle *soft skills*, grazie al Santa Chiara Lab, il centro servizi di Ateneo dove vengono organizzate attività formative tese all'acquisizione di competenze trasversali offerte agli studenti di tutto l'Ateneo, a cominciare dagli studenti di dottorato ed estendendo tali corsi anche agli studenti delle Lauree Magistrali, con l'obiettivo di fornire loro competenze utili all'inserimento del mondo del lavoro.

Occorre, a questo punto, iniziare e percorrere con decisione un processo di modernizzazione e digitalizzazione della didattica, mettendo a disposizione dei docenti strumenti e piattaforme in grado di arricchire, affiancandole alla tradizionale modalità di erogazione, la varietà e la diversificazione degli approcci alla formazione e, soprattutto, all'apprendimento da parte degli studenti. In proposito sarà anche ulteriormente sviluppato il progetto "Start teaching@USiena" organizzato nell'ambito del Teaching and Learning Center dell'Università di Siena, rivolto ai neodocenti dell'Ateneo, ai quali vengono illustrate le nuove tecnologie, le piattaforme e le app disponibili per l'innovazione della didattica.

Infine, anche i c.d. corsi professionalizzanti, attivabili sulla base della nuova normativa recentemente approvata, possono rappresentare un ulteriore elemento di innovazione, traendo spunto da un arricchito contributo di attività di tirocinio e con l'obiettivo di fornire al sistema produttivo locale competenze immediatamente utilizzabili in azienda.

• **Servizi agli studenti**

Data l'alta percentuale di studenti fuori-sede e internazionali nella nostra Università, la programmazione strategica 2019/2021 prevede un progetto complessivo che contribuisce a potenziare tutti gli aspetti connessi all'erogazione dei servizi agli studenti con l'obiettivo di consolidare e possibilmente incrementare l'attrattività dell'Università di Siena.

Questo obiettivo dovrà essere perseguito aumentando il livello di digitalizzazione dei servizi, con particolare riferimento alle procedure legate all'immatricolazione, alla gestione delle carriere, alla documentazione e alle modalità con cui si svolgono gli esami.

Tutti gli studenti del nostro Ateneo, in sede, fuori sede e internazionali hanno bisogno di spazi loro dedicati in cui sia possibile studiare anche fuori dall'orario consueto, ovvero fuori dal normale orario di apertura delle strutture.

Frequentare sale studio o biblioteche dopo cena e nel week-end favorisce l'integrazione e la socializzazione e contribuisce a incrementare lo scambio di informazioni, esperienze e conoscenze tra gli studenti e le studentesse durante tutto il percorso di studio.

Gli altri servizi agli studenti riguardano il sostegno alla mobilità, sia urbana che extra-urbana. Quest'ultima, ovviamente, riveste un ruolo fondamentale, dato l'elevato numero di studenti che abitano fuori dal Comune e dalla provincia di Siena e che svolgono tirocini e stage nella zona di area vasta.

Tra l'altro, nell'ambito dei servizi pensati per gli studenti, appare necessario lavorare con continuo impegno su quelli relativi all'orientamento professionale e al benessere psicologico e fisico di ognuno.

Per questo la nostra Università mette a disposizione delle studentesse e degli studenti che ne abbiano necessità un servizio di supporto psicologico e di Counseling.

Inoltre, attraverso l'associazione USiena Alumni, l'Ateneo offre a tutti i suoi studenti anche un servizio di *mentoring* che può certamente contribuire a sostenere il loro sviluppo individuale e la loro crescita personale e professionale, nonché a indirizzarne correttamente le scelte, fornendo loro gli strumenti necessari a prendere le decisioni più importanti.

Come detto, l'alto numero di studenti fuori-sede che, per frequentare il nostro Ateneo, si trovano a vivere in una piccola città dalle grandi tradizioni, fa sì che l'Università sia chiamata, essa stessa, a impegnarsi per realizzare iniziative dedicate agli studenti che siano in grado, non solo di contribuire a offrire eventi culturali extra-universitari, ma anche di implementare le loro competenze trasversali, di valorizzarne attitudini e talenti, favorendo la loro formazione interdisciplinare in una logica di apprendimento permanente.

Perciò il nostro Ateneo ha intenzione di aprire con tutti i suoi studenti un dialogo costruttivo che serva a colmare la distanza che spesso si viene a creare tra studenti e istituzioni e tra studenti che hanno provenienze, culture, aspettative e progetti diversi.

Secondo questo quadro di riferimento, l'Università di Siena dovrà consolidare rapporti già costituiti e costruire nuove sinergie con le altre istituzioni al fine di definire una serie di eventi e iniziative che coinvolgeranno gli studenti in prima persona, come ad esempio: un Laboratorio di teatro, diverse iniziative di tipo sportivo e le rassegne musicali, teatrali e artistiche (Rinnòvati Rinnovati, Tradire e Siena Città Aperta ai giovani).

Quindi, se da una parte le Università sono chiamate a rispondere alle nuove esigenze provenienti dal mondo del lavoro contribuendo a produrre figure professionali che, oltre ad aver acquisito le necessarie conoscenze scientifiche e tecniche durante il percorso di studio, abbiano sviluppato e valorizzato una serie di competenze trasversali, dall'altra sono chiamate ad accogliere input, feedback e riscontri continui dai propri studenti e, alla fine, a imparare da loro considerandoli non più come semplici "destinatari" bensì come persone con esperienze e attitudini proprie.

Così, secondo questo principio e mediante il progetto rivolto agli studenti che sarà incluso nella programmazione strategica 2019/21, l'Ateneo intende promuovere la realizzazione di una serie di laboratori permanenti in cui gli studenti stessi siano formatori di altri studenti, nella convinzione che per lanciare la nostra Università nel futuro e renderla sempre più dinamica, inclusiva, stimolante, all'avanguardia, capace di rispondere alle esigenze di una generazione che vive un momento storico e sociale in continua, incessante, evoluzione, servano proprio le skills e i talenti che i giovani, per loro natura, già possiedono.

- **Disseminazione**

La conoscenza è di tutti e a tutti va restituita.

Questa massima spiega molto bene una delle nuove missioni delle Università: quella, cioè, di impegnarsi affinché le conoscenze acquisite diventino quanto più possibile patrimonio comune.

Ogni Università, infatti, accanto ai due obiettivi fondamentali della formazione e della ricerca, persegue la c.d. *terza missione*; opera, cioè, per favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo della società, attraverso l'ascolto e il dialogo con i membri della propria comunità e con l'esterno.

In quest'ottica, l'Ateneo ha intrapreso un percorso di *public engagement* ossia di condivisione di progettualità, di formazione e ricerca con la cittadinanza, le imprese e gli altri attori del territorio, in modo che prevalga una logica di partecipazione e scambio reciproco e costante; solo in tal modo i processi di costruzione degli obiettivi e i risultati raggiunti possono essere collettivi e condivisi.

In un periodo in cui credenze, falsi miti e vere e proprie bugie artificialmente costruite e diffuse, anche attraverso l'uso strumentale dei social media, mettono in discussione la validità dei risultati ottenuti attraverso il lungo e scrupoloso percorso dell'investigazione scientifica, riteniamo importante che i ricercatori si impegnino a far conoscere meglio al grande pubblico il proprio lavoro e la sua importanza per lo sviluppo della società.

Nel quadro di una sempre maggiore consapevolezza dell'importanza della divulgazione pubblica della ricerca e del coinvolgimento del "territorio", della cittadinanza, delle forze produttive extrauniversitarie, l'Università di Siena ha avviato nel corso del tempo una serie di iniziative orientate a questi fini. Iniziative che in gran parte hanno avuto carattere episodico e conseguentemente un'interazione discontinua con il pubblico. L'Ateneo avverte ora l'esigenza di dare una forma organica a questo processo attraverso un percorso continuo di coinvolgimento (*public engagement*), disseminazione (*outreach*) e comunicazione.

Tale obiettivo può essere perseguito anche grazie all'individuazione di una struttura in cui sia possibile aggregare le iniziative già in atto, dando a esse continuità, supportarne altre già in progetto, e sviluppare nuove idee di comunicazione e ricerca proprio grazie alla forma di interazione permanente. Uno spazio fisico completamente aperto al pubblico, in cui la ricerca, in tutte le sue diverse ramificazioni, sia presente in modo costante, presentata e resa accessibile in modo strutturato ma informale, anche con forme conviviali e spettacolari, in grado di consentire lo stabilirsi di un dialogo costante con la città ed il territorio.

L'impegno in questo senso permetterà all'Università di acquisire una funzione didattica diffusa, anche nei confronti delle diverse componenti sociali del territorio, laddove con didattica si intende la pubblica condivisione del patrimonio conoscitivo e delle capacità progettuali dei ricercatori per affrontare tematiche e problemi specifici.

Tra i diversi destinatari di questa iniziativa possono essere indicati:

- i cittadini, con i quali condividere strumenti adeguati alla comprensione articolata dei fenomeni di attualità (*fake news*, dibattiti su questioni "scientifiche", come quelle relative ai temi della salute, della gestione dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, ecc.);
- la comunità "scolastica" composta da bambini, ragazzi e insegnanti, insieme ai quali sviluppare progetti formativi specifici di sostegno didattico e introduzione alla ricerca (Citizen Science);
- le forze produttive locali, insieme a cui sviluppare ipotesi per l'implementazione di soluzioni tecniche innovative (FAB-LAB, artigianato digitale);
- le Istituzioni culturali locali, con cui sviluppare supporti informativi adeguati e insieme ai quali studiare soluzioni per migliorare l'accessibilità al patrimonio custodito di Musei delle contrade, Istituzioni comunali, Musei tematici (es. Vigili del fuoco).

Soltanto rendendo i cittadini partecipi del processo di acquisizione della conoscenza è possibile recuperare quella legittimazione sociale dei ricercatori e dell'università che talvolta sembra, purtroppo, mancare.

- **Sostenibilità**

La sviluppo è vano se non sostenibile.

Nell'attuale sistema socio-economico le performance aziendali non sono più possibili da concepire e perseguire solo in termini economico-finanziari. Da più fonti arriva un messaggio chiaro, e negli ultimi anni soprattutto dai giovani, e cioè la necessità di coordinare due concetti e pratiche che sino al recente passato sono state pensate come in antitesi, vale a dire sviluppo e sostenibilità. Le università non possono esimersi da tale sfida sia direttamente attraverso pratiche gestionali sostenibili, sia indirettamente creando e diffondendo conoscenza che permetta di governare in modo appropriato i suddetti fenomeni.

L'Università di Siena si impegnerà nel corso della programmazione 2019-2021 nella diffusione della cultura della sostenibilità, avendo riguardo ai temi maggiormente sentiti relativi alla sostenibilità della produzione, al razionale uso delle risorse idriche, all'impatto dei sistemi produttivi e degli stili di vita sui cambiamenti climatici, alle relazioni tra inquinamento, territorio, e conservazione delle risorse naturali. In questa direzione, l'attenzione sarà rivolta alla conservazione del territorio e del paesaggio, sia proponendo le esperienze e gli approcci che la storia ci ha consegnato, sia sottolineando i problemi legati al consumo del suolo e all'uso razionale e conservativo delle risorse ambientali.

Nel raggiungimento di tali obiettivi, il coinvolgimento della cittadinanza deve essere considerato strategico e imprescindibile perché essenziale e funzionale all'ideazione e realizzazione di iniziative formative, siano esse seminari tematici, video, lezioni, durante le quali sia i bambini sia gli adulti, oltre che gli studenti e i docenti dell'Università di Siena, possano interloquire con i ricercatori sui diversi aspetti della sostenibilità (economici, giuridici, di mercato, di inquinamento, di resilienza climatica), secondo il modello della didattica partecipata.

L'obiettivo che L'Università di Siena si pone nel prossimo triennio di riferimento della programmazione strategica è quello di creare una cultura della consapevolezza nella comunità che la compone sia essi studenti e dipendenti ma anche nella cittadinanza, a partire dai più piccoli, non solo sui gradi temi ambientali del nostro tempo ma anche sulle peculiari caratteristiche del territorio senese e toscano.

Tuttavia, negli ultimi mesi, una nuova, entusiasmante, ondata di mobilitazione sta attraversando l'intero pianeta, trascinandosi dietro l'attenzione dei mass-media e, cosa ancora più importante, dei governanti. I ragazzi di *Friday for Future* stanno mobilitando la gioventù in ogni parte del globo, sull'onda di un entusiasmo incredibilmente contagioso. Si ha la sensazione che senza quel movimento giovanile di massa che è scattato con il *Friday for Future*, l'argomento dei cambiamenti climatici globali avrebbe continuato a rimanere confinato in qualche aula universitario o a qualche sofisticato *Think Tank*.

Crediamo che questa sia la sfida che ci aspetta nei prossimi anni, o addirittura nei prossimi mesi. Quella di non tradire questa richiesta e di passare rapidamente dalle parole ai fatti.

Anche noi, nel nostro piccolo universo dell'Università di Siena. E dobbiamo farlo senza indugi.

IL PERCORSO E L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DELLA PROGRAMMAZIONE DI USIENA

La programmazione di USiena è un percorso complesso guidato dal Rettore e dalla direzione amministrativa e svolto in modo partecipato con i delegati del Rettore, le relative strutture operative ed i Dipartimenti, lungo il quale partecipano quindi una molteplicità di soggetti, responsabili e impegnati nella gestione di partizioni diverse della sua organizzazione. Obiettivo ultimo del processo di programmazione strategica è quello di definire le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita future di USiena nel prossimo periodo di programmazione 2019-2021.

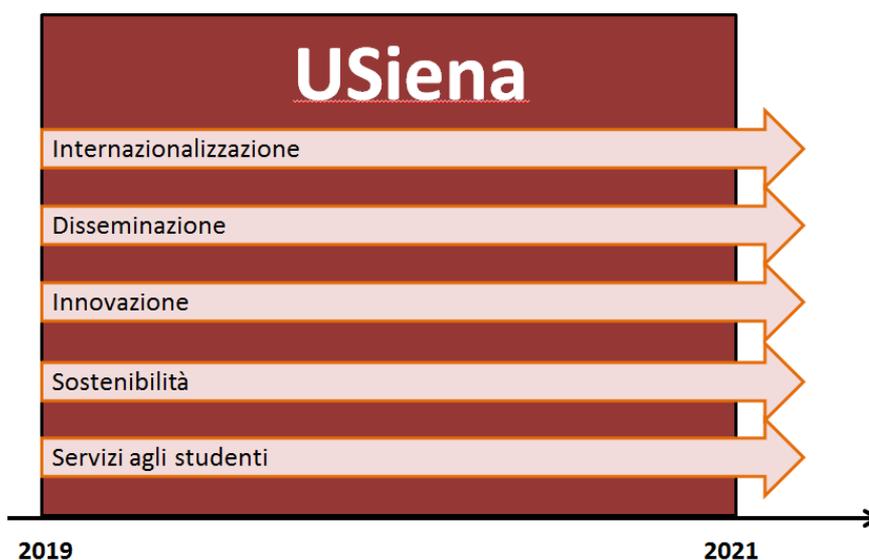
L'esistenza e il ruolo svolto da tale molteplicità di soggetti lungo il processo di programmazione rende necessario che tutti questi abbiano ben chiare le finalità ultime che si devono perseguire in modo da poter approntare strategicamente prima e operativamente poi le azioni maggiormente utili al raggiungimento di tali finalità. Tale consapevolezza ha portato a sviluppare una mappa strategica che permettesse a quanti operano, sebbene a diversi livelli organizzativi, all'interno di USiena di comprendere la tipologia di contributo ad essi richiesto e allo stesso tempo sentirsi partecipi di una visione e soprattutto attuatori di un percorso condiviso.

Per il perseguimento di tale finalità, innanzitutto è stata sviluppata, da parte del Rettore, una visione generale delle condizioni di esistenza dell'Ateneo e le conseguenti vie di sviluppo strategico che si intende intraprendere nel triennio a cui la programmazione si riferisce. Nella visione strategica del Rettore sono state individuate le direttrici strategiche future per l'Ateneo. Per direttrici strategiche si è inteso l'insieme delle aree di intervento gestionale ritenute fondamentali per rendere USiena un attore sempre più importante ed in grado di soddisfare le esigenze del proprio ambiente di riferimento, tanto locale che extra-locale. Rispetto alle direttrici individuate, la comunità di USiena è chiamata a sviluppare delle coerenti e funzionali azioni future.

Le direttrici strategiche individuate sono:

- l'internazionalizzazione,
- la disseminazione,
- l'innovazione,
- la sostenibilità,
- i servizi agli studenti.

Figura 1 – Direttrici strategiche di USiena nel periodo 2019-2021



Tali direttrici rappresentano le dimensioni fondamentali rispetto alle quali USiena è chiamata ad operare nel prossimo futuro ma allo stesso tempo l'intera comunità di USiena è cosciente della necessità di avere rispetto a tale programmazione strategica un necessario grado di flessibilità che le permetta sia di

continuare a perseguire azioni strategiche ancora valide anche se derivanti dal precedente processo di programmazione sia di cogliere opportunità derivanti dall'emergere di potenziali direttrici strategiche non contemplate nel presente documento. Pertanto, la presente programmazione non elimina in alcun modo la necessità di continuare a realizzare una serie di attività che potrebbero anche riguardare percorsi passati e non più rientranti nelle dimensioni appena richiamate ma rispetto alle quali è doveroso e necessario continuare a operare per raggiungere gli obiettivi prefissati al massimo livello possibile. Rispetto a tali azioni la comunità di USiena è chiamata quindi ad operare delle valutazioni costo-benefici tale da permettere di individuare le azioni da continuare a perseguire e rispetto alle quali è opportuno continuare a destinare parte delle risorse economiche e finanziarie disponibili.

Rispetto alle direttrici strategiche individuate per il nuovo triennio di programmazione, il Rettore e i propri delegati, con il supporto anche della direzione generale, hanno successivamente sviluppato una mappa strategica, vale a dire "una rappresentazione visuale delle relazioni causa effetto tra le componenti della strategia di un'organizzazione". In questa mappa strategica sono stati definiti prima di tutto gli obiettivi finali per ognuna delle direttrici strategiche individuate dal Rettore. Successivamente, in funzione degli obiettivi stabiliti, sono state "declinate" le tipologie di azioni che per ogni direttrice dovranno "guidare" la definizione e l'individuazione di azioni gestionali da programmare ai diversi livelli gestionali per perseguire il raggiungimento dei suddetti obiettivi. In particolare, le tipologie di azioni gestionali sono state definite rispetto a tre dimensioni fondamentali dell'organizzazione: la dimensione interna, quella esterna e quella dello sviluppo. Mentre questa ultima dimensione ha quale obiettivo di fondo quello di individuare maggiormente le tipologie di competenze da sviluppare all'interno dell'organizzazione dell'Ateneo, la prospettiva interna ed esterna hanno voluto portare a focalizzare l'attenzione su aspetti maggiormente materiali e operativi rispetto ai quali richiamare l'attenzione gestionale di quanti ai diversi livelli dell'organizzazione, ma soprattutto dei livelli manageriali, si trovano a dover operare per il raggiungimento delle finalità dell'Ateneo.

Pertanto, dalle riflessioni scaturenti dal percorso appena riportato è stato possibile sviluppare una mappa strategica di tipo matriciale (si veda modello riportato a seguire di questa sezione metodologica) che ha permesso in modo coerente ai singoli delegati di sviluppare, in due passi successivi e consequenziali, dapprima una visione strategica della propria area di competenza per poter poi declinare in modo maggiormente operativo le azioni che intendono "imprimere" nell'organizzazione di USiena ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici delineati da ciascun delegato.

Per rendere maggiormente agevole la comprensione della programmazione sviluppata a livello di delegati, sono state predisposte altre tre "maschere". La prima di sintesi, intitolata "scheda generale degli obiettivi", e comprendente tutti gli obiettivi che per ognuna delle direttrici strategiche saranno perseguiti nel corso del triennio 2019-2021. Tali obiettivi, per facilità di lettura e per aumentare la capacità di comunicazione e di coordinamento gestionale del documento, sono stati raggruppati in funzione delle tre attività istituzionali dell'Ateneo, così come richiamate anche dal MIUR, vale a dire didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

Tabella 1: scheda generale degli obiettivi

	DIDATTICA	RICERCA	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
Internazionalizzazione			
Disseminazione			
Innovazione			
Sostenibilità			
Servizi agli studenti			

Nella seconda, intitolata “scheda analitica delle azioni” essendo sviluppata per ognuna delle tre attività istituzionali dell’Ateneo, sono enucleate le specifiche azioni che saranno intraprese per perseguire gli obiettivi strategici individuati in precedenza nella scheda generale degli obiettivi. Nella scheda analitica, oltre alle azioni utili al raggiungimento di ogni obiettivo, sono riportati anche gli indicatori da utilizzare per misurare il livello di raggiungimento di ogni obiettivo, il valore di partenza di tale indicatore ed il relativo target da raggiungere alla fine del periodo di programmazione.

Tabella 2: scheda analitica delle azioni (esempio per la didattica)

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
Internazionalizzazione					
Disseminazione					
Innovazione					
Sostenibilità					
Servizi agli studenti					

Infine, la terza scheda, intitolata “scheda RACI” (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*), ha la finalità, specularmente alle azioni individuate nelle schede analitiche, di riportare la responsabilità all’interno dell’organizzazione di USiena per la realizzazione delle diverse attività programmate e per il conseguente raggiungimento degli obiettivi. In particolare, *Responsible* è colui che esegue e assegna l’attività; *Accountable* è colui che ha la responsabilità sul risultato dell’attività; *Consulted* è la persona che aiuta e collabora con il Responsible per l’esecuzione dell’attività e *Informed* è colui che deve essere informato al momento dell’esecuzione dell’attività.

Tabella 3: scheda RACI (esempio per la didattica)

	DIDATTICA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
Internazionalizzazione						
Disseminazione						
Innovazione						
Sostenibilità						
Servizi agli studenti						

VISIONI STRATEGICHE PER AREA DI DELEGA

Nella presente sezione sono riportate le visioni strategiche che ogni delegato è stato chiamato a sviluppare per la propria area di competenza. Tale sviluppo ha costituito il primo passo verso la declinazione sempre più analitica ed operativa dell'indirizzo strategico generale fornito dal Rettore. In tal modo, il processo di programmazione permette di tradurre in termini sempre più operativa la strategia generale di Ateneo ed allo stesso tempo permette di individuare in modo preciso le responsabilità organizzative per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Didattica – Servizi agli studenti

In termini di visione strategica, USiena si caratterizza come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della loro ricerca e per l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, particolarmente attento, tra l'altro, all'occupabilità.

Nel triennio 2016/2018 sono stati organizzati specifici corsi tenuti da esperti presso il S. Chiara Lab. Le attività sono state rivolte principalmente agli studenti e ai docenti universitari. Rispetto ai primi, la didattica è stata strutturata in modo da intercettare i problemi che si propongono al termine degli studi, introducendo nel percorso formativo universitario saperi, esperienze, esempi e buone pratiche metodologiche capaci di supportare gli studenti nell'individuazione e nella progressiva costruzione del loro futuro professionale. Rispetto ai secondi, l'obiettivo è stato quello di supportare l'adozione di approcci didattici innovativi e partecipativi, al fine di oltrepassare i confini dei ruoli e condividere una nuova impresa comune e un impegno adeguato alle nuove sfide.

In coerenza con passato, USiena porrà particolare attenzione alle attività formative dirette all'implementazione di competenze trasversali e all'acquisizione di conoscenze interdisciplinari utili a favorire l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro.

USiena pone particolare attenzione a tutte le iniziative funzionali a rafforzare il legame tra l'Ateneo e il territorio, anche intercettando bisogni e istanze degli studenti che per motivi di lavoro, familiari, di salute, per disabilità o altro sono impossibilitati a seguire i corsi di studio a Siena, oppure che riuscirebbero a seguirli solo con grande difficoltà, a detrimento della formazione e dell'esperienza di vivere in modo partecipativo l'Università come comunità di studenti e docenti.

Sarà, inoltre, particolarmente attenta e sensibile alle istanze degli studenti affetti da disabilità e da disturbi specifici dell'apprendimento, predisponendo supporti didattici e di tutorato e potenziando la teledidattica sincrona, al fine di garantire a tutti il diritto allo studio.

Formazione continua

Le attività di formazione continua intercettano un ampio spettro di azioni che intercettano l'offerta post-laurea (Master, corsi di perfezionamento, corsi professionalizzanti, ecc...) e quella destinata a utenti non necessariamente laureati ma interessati a sviluppare nuove competenze, in generale quelle connesse allo sviluppo professionale e di carriera (corsi di formazione, summer school, ecc...).

La formazione continua diventa così un ambito sempre più strategico per le università in quanto intercetta le nuove esigenze di formazione espresse dal sistema economico e dalle categorie professionali, generando un'offerta a mercato sostenibile, che non impatta direttamente sulle finanze dell'Ateneo e che genera un indotto in termini di visibilità, brand universitario, public engagement.

Attualmente per l'a.a. 2019-20 l'Università di Siena ha avviato le procedure per le selezioni a 39 Master, di cui 10 con la formula executive (cioè attivati a fronte di una richiesta formale di un ente o azienda). Dei 39 Master 4 sono erogati interamente in lingua inglese, 6 in lingua italiana e inglese.

Nel triennio diventa strategico valorizzare quanto è già stato fatto in termini di internazionalizzazione dell'offerta post laurea, incrementando l'offerta complessiva executive e quella erogata in lingua inglese. In un mercato globale della formazione infatti l'Università di Siena potrebbe inserirsi all'interno di quell'offerta di alta formazione costruita e realizzata sempre più in collaborazione con le aziende (formula

Executive), erogata in lingua inglese e offerta ad un pubblico internazionale tramite formule di didattica blended, sincrona o asincrona.

Formazione per gli insegnanti

La formazione insegnanti è entrata in misura sempre più importante nell'ambito universitario, in particolare a partire dall'istituzione delle SSIS, dove didattica generale e didattiche disciplinari hanno cominciato concretamente a integrarsi e a costituire un riferimento fondamentale nella definizione del percorso formativo di un docente di scuola secondaria di primo e secondo grado. Questa esperienza ha sviluppato negli atenei competenze anche in settori che storicamente erano meno partecipati alla presenza attiva delle università nel sistema scolastico, e l'intera struttura universitaria ha imparato a confrontarsi con una nuova missione, confermata nel tempo dall'uscita dei TFA e dei PAS e dall'impianto legislativo più recente, con l'obbligo del PF24 per l'accesso al concorso a cattedre nelle scuole. Solo gli ultimi decreti governativi sembrano aver rallentato o fermato la progressione dell'impegno universitario nella definizione della preparazione degli insegnanti, anche se appare prossimo un nuovo bando per i PAS, ed è stata confermata la necessità di conseguire 24 CFU negli ambiti psicologico, antropologico e pedagogico e di quello delle didattiche generali.

Nel frattempo, si sono sviluppate attività di rafforzamento degli aspetti di formazione per gli insegnanti in servizio: in questa direzione sono andati ad esempio il Piano Lauree Scientifiche, che copre oggi tutte le discipline ambientali, biologiche, chimiche, fisiche, geologiche, matematiche, e dei materiali, e il più recente Piano di Orientamento e Tutorato, che interessa tutti gli ambiti formativi. Anche gli enti locali, come la Regione Toscana con Pianeta Galileo, hanno istituzionalizzato iniziative dedicate a formazione e divulgazione, condotte da docenti universitari in collaborazione con le scuole. In questo stesso periodo, la progressiva perdita di contatto del MIUR con le attività decentrate, sancita dalla decrescente efficacia degli uffici scolastici provinciali, ha significato un moltiplicarsi dei contatti di insegnanti non abilitati e di neolaureati con le segreterie e gli uffici degli atenei italiani per chiarire dubbi sia sui requisiti per l'accesso alle classi di concorso che per avere notizie delle opportunità di formazione in vista dei concorsi.

Didattica penitenziaria

Nell'idea di una sempre maggiore e necessaria disseminazione della conoscenza non solo per finalità educative ma anche di recupero per lo sviluppo di una società sempre più inclusiva, la didattica erogata nei confronti di soggetti in particolari condizioni sociali, quali i detenuti, costituisce un ambito sul quale investire sia per gli effetti diretti che ne derivano ma anche per quelli indiretti nei confronti delle comunità di provenienza dei suddetti soggetti. Pertanto, nel prossimo triennio di programmazione, la presenza della formazione universitaria nei contesti penitenziari, da intendersi quale completamento della funzione costituzionale del carcere (recupero alla cittadinanza piena e consapevole) e della missione formativa dell'Università, costituisce un elemento strategico sul quale investire.

Orientamento

L'obiettivo programmatico delle attività di orientamento e tutorato di USiena è sintetizzabile in due punti:

- 1) consolidamento e aumento del numero degli immatricolati ai corsi di laurea triennali, magistrali e a ciclo unico anche attraverso un'informazione corretta e aggiornata sulle possibilità di studio e l'offerta formativa di USiena, tale da consentire ai potenziali interessati di operare la scelta più corrispondente ai propri interessi, anche conciliandola con le esigenze del mercato del lavoro. Una particolare attenzione viene rivolta agli studenti degli istituti tecnici e professionali, generalmente poco propensi a continuare all'Università i propri studi, anche attraverso azioni di allineamento prima e dopo l'immatricolazione (anche in consonanza con le iniziative previste da POT e PLS).
- 2) riduzione degli abbandoni e dei ritardi nelle carriere degli studenti attraverso azioni di accompagnamento alla scelta, allineamento delle competenze in ingresso e sostegno nel percorso di studio.

USiena prevede attività di orientamento in maniera continuativa per l'intera durata dell'anno accademico e scolastico.

Le attività di orientamento sono tradizionalmente di due tipi: informativo e formativo. Il primo riguarda la diffusione di informazioni sulle possibilità di studio e l'offerta formativa di USiena. Il secondo implica un qualche tipo di coinvolgimento diretto dello studente delle scuole superiori in attività proposte presso le sedi di USiena o presso le scuole.

Negli ultimi anni si è tuttavia perseguita, e bisogna mantenere alto l'impegno a rafforzarla, un'ulteriore strategia di *engagement* degli studenti delle scuole superiori, che si basa sulla promozione dell'Università come luogo di ricerca ma anche di discussione su temi etici, culturali ecc. di pubblico interesse. Gli obiettivi sono due: 1) stimolare interesse negli studenti che non sono convinti di continuare gli studi mostrando loro come la complessità delle questioni richieda ragionamenti approfonditi; 2) favorire la nascita di un circolo virtuoso per il quale i dibattiti escono dalle sedi tradizionalmente deputate ed entrano nelle scuole e nelle famiglie, dove possono trovare e stimolare nuovi spunti di riflessione. In tale ambito strategico, un ruolo fondamentale viene svolto dagli studenti tutor ed è rispetto a questi si dovrà ancora investire nel corso del triennio.

Ricerca

La visione del Piano Strategico di Ateneo per quanto riguarda l'area della ricerca parte dal riconoscimento del ruolo insostituibile dei ricercatori all'interno della vita dell'Ateneo. Un'attività di ricerca vibrante, innovativa, che stia continuamente al passo con i tempi e si apra alla società esterna in uno sforzo comunicativo costante e allo stesso tempo sia aperta alle istanze provenienti dalla società civile, non può che partire dalla costituzione e il mantenimento di una comunità di ricercatori immersi in un ambiente che sia il più possibile *research friendly* e a misura di ricercatore. In quest'ottica, l'obiettivo principale del piano strategico triennale di ateneo è il rafforzamento del capitale umano e la creazione di un ambiente che permetta di valorizzare al meglio le potenzialità dei ricercatori dell'ateneo. Tale obiettivo fondamentale verrà coniugato secondo le seguenti linee (spesso coincidenti con i 5 pilastri fondamentali del piano strategico di ateneo):

1. rafforzamento del capitale umano a partire dal reclutamento degli studenti di dottorato fino ad al reclutamento del personale docente
2. internazionalizzazione della rete dei ricercatori
3. supporto all'attività di fund raising
4. rafforzamento dei contatti con la società civile tramite eventi di dissemination e public engagement
5. servizi agli studenti con particolare attenzione agli studenti di dottorato
6. monitoraggio dell'attività di ricerca per una migliore allocazione delle risorse e la valorizzazione dell'intera comunità dei ricercatori dell'ateneo
7. supporto strumentale alla ricerca

Dottorandi

I dottorati di ricerca costituiscono per USiena un importante asset con investimenti molto significativi per numero di borse finanziate a valere sul bilancio di ateneo, alle quali si sommano quelle finanziate da Regione Toscana nell'ambito del Progetto Pegaso, nonché le borse istituite con fondi messi a disposizione da numerosi portatori di interesse appartenenti alle realtà produttive e culturali regionali, nazionali ed internazionali. I dottorati attivati presso USiena, unitamente a quelli Pegaso con altre sedi regionali ai quali USiena partecipa, coprono tutti i settori disciplinari con varie aree di particolare livello qualitativo come certificabile anche dal carattere di eccellenza riconosciuto a 4 tra i dipartimenti sede di dottorati. Come terzo livello di formazione e avviamento verso il mondo del lavoro in ricerca, il dottorato ha un carattere trasversale impattante e potenzialmente coinvolto in ciascuno dei 5 obiettivi definiti dal Rettore, CdA e Delegati. Dalla ricognizione effettuata su alcuni parametri ritenuti rilevanti per lo stato attuale di efficienza, attrattività, capacità formative dei nostri dottorati, risultano ancora implementabili e pertanto da segnalare

nella programmazione triennale, iniziative nei settori di Internazionalizzazione, Disseminazione e Servizi agli studenti.

Biblioteche

Open Access/Open science: il tema è tornato ad imporsi con forza all'attenzione delle università e della comunità scientifica, come elemento capace di scardinare gli equilibri di un sistema oggi pesantemente condizionato dagli oligopoli mondiali dell'editoria scientifica commerciale che mirano ad imporre condizioni sempre più dure per l'accesso alla produzione scientifica.

La strategia adottata in Italia, in seno alla Crui, di una negoziazione collettiva dei contratti, a cui le singole università possono selettivamente aderire, è stata la risposta necessaria per impedire che queste si trovassero da sole a gestire abbonamenti dai costi crescenti e patti sempre più svantaggiosi. *Plan S*, l'iniziativa lanciata nel 2018 da un network europeo e fatta propria dalla Commissione Europea, promette adesso importanti trasformazioni perché, una volta a regime (2021), pretenderà che tutti gli articoli prodotti da ricerche finanziate debbano essere pubblicati con licenza *open access*, in riviste ad accesso aperto o depositi disciplinari/istituzionali "conformi" (con le regole previste dal piano). Il cambio di paradigma avrà immediate ripercussioni al tavolo della contrattazione: gli editori infatti saranno chiamati a vendere i loro servizi editoriali per la pubblicazione piuttosto che per l'accesso, a differenza di quanto avviene oggi con effetti distorsivi e penalizzanti per le università sul piano dei costi (vedi *double dipping*): un'inversione che potrebbe anche ripercuotersi positivamente su quelle università (come la nostra) oggi penalizzate dal peso della loro spesa "storica".

Appare pertanto opportuno, in uno scenario in cui il finanziamento alla ricerca competitiva sarà sempre più vincolato *all'open access*, che l'università si interroghi e si impegni sui processi di comunicazione del sapere incoraggiando i valori dell'accesso aperto alla conoscenza, sapendo cogliere tutte le implicazioni delle opzioni sul piatto (*gold /green/ diamond*): da questo punto di vista è evidente che i repository istituzionali ad accesso aperto tanto più saranno capaci di raccogliere la produzione scientifica degli studiosi tanto più potranno contribuire alla comunicazione larga e ampia e alla disseminazione della conoscenza, nella consapevolezza che essa progredisce soltanto grazie alla condivisione dei saperi. Una scommessa che mette in gioco e chiama in causa molti elementi di natura diversa che le università possono solo parzialmente controllare (concorrenza del mercato, innovazione tecnologica, nuove forme di produzione di conoscenza, proprietà intellettuale e disciplina del copyright, ecc) ma che pretende indubbiamente un ruolo attivo da parte della comunità scientifica, una nuova consapevolezza da parte del ricercatore.

Trasferimento tecnologico

Il rapporto con il proprio ambiente di riferimento sia locale che nazionale/internazionale costituisce un elemento fondamentale e trasversale per lo sviluppo di USiena. In tale ambito un ruolo primario è giocato dal trasferimento tecnologico. Questo processo può avere una matrice pull affidandosi totalmente alla richiesta ed all'iniziativa di soggetti esterni ad USiena e rispetto a tali richieste cercare di rispondere nel modo più efficace ed efficiente oppure può avere una spinta push, vale a dire creare le condizioni affinché i soggetti interni ad USiena, sia essi studenti, ricercatori o personale tecnico amministrativo, possano trovarsi nelle condizioni per intravedere e rendere possibile a fronte di loro iniziative il trasferimento tecnologico oltre i perimetri organizzativi di USiena. In tale ottica, nel corso del triennio di programmazione sarà importante rafforzare i processi di creazione di nuove imprese (imprenditorialità accademica) e di trasferimento tecnologico; promuovere una cultura favorevole all'imprenditorialità (di matrice studentesca) e all'innovazione; rafforzare i legami con il territorio in termini di ricadute economiche e sociali; avviare un processo di internazionalizzazione anche per la terza missione.

Placement

L'iter progettuale che l'Ateneo di Siena sta portando avanti nell'espletamento delle sue attività di *placement* è fortemente finalizzato a rafforzare i rapporti con le imprese e a favorire l'inserimento dei suoi

studenti nel mondo del lavoro. A tal fine l'Ateneo intende sostenere sempre di più la valorizzazione e l'impiego della conoscenza, avvicinare l'attività di ricerca alle esigenze del tessuto produttivo, soddisfare il fabbisogno di nuove figure professionali espresse dal mondo del lavoro, incrementare la propensione delle imprese alla ricerca e all'innovazione e contribuire così allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società in generale e del territorio di riferimento in particolare. L'Ateneo mira a raccordarsi con il mondo del lavoro in tutte le forme possibili, anche le più innovative, realizzando nuove dinamiche nelle relazioni Università-Imprese, per arrivare a creare con queste un legame stabile e strutturato. In proposito si intende rafforzare lo strumento dei contratti di "apprendistato di alta formazione e ricerca" già positivamente sperimentato nel triennio precedente. La programmazione strategica dell'Ateneo ha, dunque, come fine quello di progredire nell'espansione di un sistema di servizi mirati all'occupabilità dei propri studenti e neolaureati attraverso il potenziamento di azioni di orientamento in uscita e di raccordo con le aziende del territorio.

Internazionalizzazione

Il concetto centrale da cui muovere nella programmazione del prossimo triennio è quello dell'approccio ad una *comprehensive internationalization* e quindi l'acquisizione di una piena coscienza da parte di USiena della sua dimensione internazionale. Il triennio sarà infatti inquadrato come periodo di consolidamento di un processo gioco forza sviluppatosi per gradi, riguardando dapprima soltanto alcune aree di ricerca, CdS votati «sperimentalmente» alla domanda internazionale e alcuni dipartimenti e settori dell'amministrazione. Al termine di una ponderata fase di rilancio, investimenti parsimoniosi ma fermi di risorse umane, finanziarie e cognitive sulla dimensione internazionale incideranno sull'intera organizzazione, restituendo ad un ateneo che ha nella vocazione transnazionale e trans-culturale un vero sigillo ancestrale la piena consapevolezza del proprio ruolo Europeo e globale.

La visione della internazionalizzazione onnicomprensiva passa per vari obiettivi di processo e di contenuto. Qui esplicito gli obiettivi di processo relativi al percorso di internazionalizzazione, in qualche modo «serventi» rispetto a tante finalità sostantive. Nelle azioni elencate successivamente svilupperò i propositi relativi alle attività tipiche dell'area e della divisione di riferimento, individuando obiettivi di contenuto coerenti con molte proposte già indicate da delegati ed uffici.

Gli obiettivi di processo dell'internazionalizzazione di USiena possono essere sintetizzate utilizzando una tripartizione tipica nell'organizzazione del lavoro quotidiano della Divisione Relazioni Internazionali: mobilità di studenti e staff, *partnerships* e cooperazione istituzionale; internazionalizzazione di curricula e strutture didattiche.

Un primo ambito è rappresentato dal miglioramento dei processi di mobilità: in tale ambito è necessario garantire maggiore apertura e totale trasparenza ai processi di selezione degli studenti destinati ai programmi di mobilità (processi sempre più competitivi). Inoltre, il futuro modello di mobilità di USiena dovrà essere confacente a due direttrici imprescindibili per l'ateneo, entrambe funzionali al più ampio impegno sulla realizzazione degli SDGs: la prima direttrice è relativa alla sostenibilità ambientale e sociale degli insediamenti umani (#SDG11) mentre la seconda è quella della azione per una educazione inclusiva e dell'abbattimento di barriere sociali economiche e culturali (#SDG4 con implicazioni per SDGs 1, 3, 5, 8, 10). Il contributo di USiena al progetto *Erasmus without paper*, e l'adozione di regole snelle e procedure *paper-free* nella gestione della mobilità è una prima sfida da raccogliere. Ma i processi più snelli e trasparenti di reclutamento di studenti internazionali saranno accompagnati da rinnovate forme di attenzione anche per la socializzazione degli *incoming* ad un ambiente universitario inclusivo, orientato all'acquisizione di *skills* comunicativi, alla condivisione di un codice deontologico (*no-hate* charter della comunità degli studenti e *crash-courses* su sostenibilità e su un corretto rapporto con città e territorio) e di acquisizione trasversale di competenze per la disseminazione scientifica (esercizi di *design thinking* aperti ai corsi vari di studio incentrati su rilevanza del *civic engagement*, *storia della scienza*, valorizzazione del linguaggio scientifico e metodi di disseminazione).

Guardando alla dimensione delle *partnerships* e della cooperazione internazionale, un obiettivo fondamentale di processo attiene al miglioramento della performance complessiva di USiena

nell'organizzazione degli scambi e nella comunicazione relativa alla sua presenza nelle aree del globo – sia per attraverso *agreements* inter-istituzionali che tramite la presenza nelle reti di cooperazione. Inoltre, i dati sulla reputazione e sull'impatto attraverso una accurata analisi dei *rankings* internazionali e degli esercizi periodici di *benchmarking* verranno sistematicamente analizzati e presentati attraverso una adeguata comunicazione istituzionale online dal titolo *USiena Around the World*. Un contributo proattivo sarà offerto all'interno delle reti di atenei EU attivi nella messa a punto di strategie comuni di collaborazione con le università del Regno Unito.

Infine, la dimensione dell'internazionalizzazione di curricula e strutture didattiche vedrà come fondamentali obiettivi di processo una verifica proattiva sulle procedure di condivisione dei corsi (Double Degrees / Joint Degrees) e la messa a punto di un quadro omnicomprensivo di procedure e informazioni relative ai processi di reclutamento di *visiting professors e researchers* condivise in modo nitido da dipartimenti, uffici centrali e utenti. Tale pratiche saranno al centro di una attenta campagna di informazione sulle opportunità di mobilità per l'intera comunità di USiena attraverso il sito *International Faculty* contenuto nel portale di ateneo.

Innovazione

Le direzioni principali degli interventi di innovazione e digitalizzazione dei servizi e organizzazione del lavoro nell'Ateneo riguardano i) *la ingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi aziendali*; ii) *gli strumenti di monitoraggio e di data analytics*; iii) *i sistemi per l'engagement, disseminazione e la comunicazione istituzionale*; iv) *gli strumenti tecnologici per il supporto alla didattica*.

L'analisi e revisione dei *processi aziendali* permette una gestione più efficiente delle attività principali della struttura, oltre a migliorare l'esperienza degli utenti (ad esempio gli studenti) che possono accedere ai servizi in modo più rapido e trasparente con strumenti tecnologici ormai di uso quotidiano. Ad esempio, l'App di gestione del libretto permette agli studenti di accedere in ogni momento alla propria area per consultare le informazioni relative alla propria carriera o effettuare alcune operazioni, come ad esempio gestire l'iscrizione agli appelli di esame. In prospettiva, i canali telematici dovranno fornire un accesso il più possibile completo a tutto l'ecosistema di interesse per la vita dello studente, rendendo possibile il completamento di tutte le operazioni principali per gestire la propria carriera, riducendo al minimo la necessità di documentazione cartacea.

La possibilità di *consultare e analizzare i dati* relativi al funzionamento delle strutture dell'Ateneo ha assunto un ruolo cruciale per la revisione dei processi e per il supporto alle attività di valutazione. Ad esempio, il monitoraggio dell'andamento della didattica è un requisito essenziale per la programmazione dell'offerta formativa, il riesame e la gestione di qualità dei Corsi di Studio. Le infrastrutture ICT di datawarehousing e analytics forniscono gli strumenti per avere un quadro aggiornato degli indicatori di interesse e per rilevare in tempo le principali criticità. L'Ateneo deve quindi dotarsi di un sistema evoluto per l'analisi dei dati relativi al proprio funzionamento che sia di supporto al management attraverso cruscotti efficaci e di lettura immediata.

L'Ateneo, in qualità di erogatore di servizi ma soprattutto in qualità di istituzione responsabile della diffusione della cultura, deve essere dotato di *strumenti ICT efficaci per la comunicazione* attraverso i canali telematici. Un aspetto importante da tenere in conto è la *user experience*, in modo da fornire strumenti che guidino in modo semplice l'utente verso le informazioni di cui ha bisogno. La revisione dei portali nell'ottica di fornire percorsi "ritagliati" sulle esigenze degli utenti può aumentare l'engagement e la soddisfazione degli utenti che riescono a trovare le informazioni di cui hanno bisogno in modo più diretto. In particolare, l'internazionalizzazione può beneficiare dalla disponibilità di strumenti di comunicazione efficaci.

L'*innovazione nella didattica* ormai non può prescindere dall'adozione di strumenti tecnologici che possono essere di supporto nelle modalità tradizionali che rendere possibili nuovi approcci nell'insegnamento. Ad esempio, la possibilità di certificare specifiche competenze attraverso la tecnologia degli OpenBadge permette di sia di aumentare l'offerta e che di accrescere il valore delle attività erogate, ad esempio introducendo percorsi su competenze trasversali e/o digitali che possono entrare a far parte del portfolio

degli studenti, ma anche di cittadini o professionisti che siano interessati. Possono poi essere adottati strumenti per aumentare l'interattività delle lezioni in aula, o per supportare il docente nella gestione della coorte degli studenti.

Sanità

Le attività che riguardano le interazioni tra la nostra Università e la Azienda Ospedaliera Senese (AOUS) hanno uno spettro di azione che va dalla organizzazione delle attività mediche più avanzate alla didattica post-laurea (scuole di specializzazione, corsi professionalizzanti, etc...). La programmazione delle attività sanitarie della città e del territorio diventa così un ambito sempre più strategico per la nostra Università in quanto intercetta sia delle esigenze di servizi forniti al cittadino che esigenze espresse dal sistema economico e dalle categorie professionali, proponendo un'offerta che genera, al di là dei servizi forniti, un indotto in termini di visibilità dell'Università in quanto esposta insieme alla AOUS nel fornire al pubblico una sanità adeguata e sostenibile.

Nel periodo più recente l'università di Siena ha avviato, insieme all'AOUS ed all'incubatore di imprese di biotecnologia Toscana Life Sciences (TLS), e con il patrocinio della Regione Toscana, il Centro Regionale di Medicina di Precisione (CREMEP). Tale organismo è volto a sviluppare, in tempi medio-brevi, approcci personalizzati per tutta una serie di problematiche sanitarie utilizzando risorse innovative quali la nanomedicina, l'imaging molecolare, la medicina rigenerativa etc. Nel triennio che segue diventerà strategico valorizzare questi aspetti tanto fondamentali quanto innovativi della sanità pubblica. Ciò verrà affettato con i partner istituzionali (AOUS e TLS), ma anche tramite collaborazioni con Centri di Medicina di Precisione nazionali ed internazionali (UK, Cina etc.) con i quali si sono già instaurati dei rapporti di intensa e proficua collaborazione

Sempre recentemente un grande sforzo è stato fatto, e lo sarà anche nel corso del periodo di programmazione 2019-2021, dalla Università e la AOUS per un potenziamento e sviluppo della formazione medica post-laurea tramite un incremento dei docenti e dei posti disponibili per le Scuole di Specializzazione mediche. Ciò risponde ad una esigenza territoriale e nazionale dovuta ad una carenza di personale specialistico in vari settori cruciali della medicina e che vede l'Università come l'organo istituzionalmente deputato e rispondere a questa richiesta.

Infine, è sicuramente di interesse pubblico rendere più possibile evidente e riconoscibile l'attività effettuata in concertazione da parte dell'Università e della AOUS per il miglioramento del servizio pubblico sanitario. Questo deve essere sviluppato nel prossimo triennio tramite iniziative che promuovano il lavoro collegiale effettuato da tutti i partner coinvolti nella sanità senese.

Santa Chiara Lab

Il Santa Chiara Lab (SCL) è un progetto strategico e identitario di USiena, uno spazio laboratoriale, espositivo e di dialogo finalizzato all'acquisizione di competenze trasversali "soft skills" e digitali "digital skills", al fine di sostenere l'occupabilità degli studenti e dei laureati dell'Università di Siena e di valorizzare il profilo professionale del personale docente e tecnico-amministrativo universitario.

L'obiettivo dei prossimi tre anni è quello di rafforzare la presenza del Santa Chiara Lab come luogo ideale e reale che facilita la contaminazione di idee e competenze diverse, provenienti da attori e aree disciplinari interni ed esterni all'Università, con azioni di supporto e attraverso la presenza di progetti strategici a carattere multidisciplinare.

In particolare il focus delle attività del SCL si muove su tre linee direttrici che si intersecano fra loro: a) sviluppo delle competenze trasversali degli studenti, b) ricerca e divulgazione sui temi dello sviluppo sostenibile e dell'Agenda 2030, c) sinergie per lo sviluppo territoriale, con particolare riguardo ai temi dell'agri-food.

Fab Lab

La missione del Fab Lab è quella fare formazione sull'uso di tecnologie digitali; sviluppare progetti di ricerca in collaborazione con istituzioni pubbliche e private; e fornire servizi.

Il laboratorio ha una forte vocazione all'interdisciplinarietà, e le iniziative proposte per il prossimo triennio puntano proprio a favorire l'ibridazione di saperi e lo sviluppo di competenze digitali.

MAPPA STRATEGICA DI USIENA

OBIETTIVO	Aumentare l'internazionalizzazione di USiena	Divulgare i risultati delle ricerche nella popolazione	Ammodernamento dei servizi universitari	Sensibilizzazione sullo sviluppo sostenibile	Rafforzare i servizi agli studenti
PROSPETTIVA ESTERNA	Incrementare i rapporti con i paesi internazionali (con convenzioni, accordi di scambio, etc.) e rafforzare i rapporti con le ambasciate	Rafforzare i rapporti con istituzioni pubbliche e private per co-organizzare eventi di disseminazione	Pubblicizzare gli strumenti e i vantaggi degli strumenti innovativi introdotti	Diffondere all'esterno le buone pratiche per lo sviluppo sostenibile anche sulla scorta delle ricerche effettuate nell'Ateneo	Pubblicizzare i servizi offerti o e rafforzare i rapporti con le istituzioni esterne per aumentare l'offerta delle facilities
PROSPETTIVA INTERNA	Aumentare i corsi in lingua inglese e le facilities per studenti internazionali. Supportare la presentazione dei progetti di ricerca internazionale. Aumentare le facilities per attrarre docenti internazionali. Tradurre regolamenti e cartellonistica	Organizzare corsi dedicati ai dottorandi/ricercatori sulle competenze trasversali. Organizzare eventi divulgativi dandone adeguata comunicazione	Incrementare l'uso di strumenti che consentano l'informatizzazione - nell'ottica della semplificazione e la formazione a distanza	Supportare i progetti di ricerca in tema di sostenibilità e aumentare la sensibilità sullo sviluppo sostenibile nella comunità accademica	Aumentare il supporto agli studenti (tutor, fad, corsi mirati) per realizzare la migliore formazione possibile
PROSPETTIVA DI SVILUPPO	Rafforzare i corsi internazionali e i progetti di ricerca internazionali e le occasioni di studio e ricerca all'estero	Aumentare la capacità di disseminazione dei ricercatori	Implementazione di nuovi strumenti in grado di rendere più efficaci i servizi universitari a supporto delle attività istituzionali	Incrementare i progetti di ricerca e i seminari di approfondimento sui temi della sostenibilità	Creare un'offerta formativa e ambienti di studio il più confacenti alle esigenze degli studenti
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	DISSEMINAZIONE	INNOVAZIONE	SOSTENIBILITÀ	SERVIZI AGLI STUDENTI

SCHEDA GENERALE DEGLI OBIETTIVI

	DIDATTICA	RICERCA	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare l'offerta formativa in lingua inglese su ogni tipologia di insegnamento (CdS, dottorati, master, etc.) - Aumentare i percorsi in double degrees - Potenziare l'attrazione di studenti internazionali - Aumentare gli scambi con i paesi ad alto sviluppo produttivo anche in area medica - Potenziare le summer school - Potenziare l'attrazione di studenti internazionali e le procedure di selezione e preimmatricolazione - Inserimento del polo universitario penitenziario nella rete internazionale dell'offerta educativa in carcere, prevedendo anche scambi internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliamento della rete di relazioni internazionali dei ricercatori dell'ateneo - Aumento dei progetti di partenariato internazionali - Aumento di pubblicazioni internazionali - Sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca internazionali - Aumento di studiosi stranieri in visita all'Ateneo - Aumento di borse EU Marie Curie - Promozione della formazione all'estero dei dottorandi e incremento della attrattività dei nostri dottorati per gli stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere progetti internazionali di TT e partecipare a progetti europei inerenti alla terza missione; - Aumentare i contratti internazionali in ambito TT anche in supporto ai ricercatori di USiena
Disseminazione	<ul style="list-style-type: none"> - Istituire un seminario a cadenza annuale sulla formazione continua - Organizzazione di eventi con le scuole che evidenzino relazione tra corsi di studio e sbocchi professionali - Organizzazione di eventi a livello nazionale e internazionale su tematiche relative ai progetti strategici del Santa Chiara Lab - Promozione della divulgazione scientifica e sensibilizzazione sulle tematiche socio-culturali tra la popolazione detenuta 	<ul style="list-style-type: none"> - Massima diffusione dei risultati di ricerca svolta dall'ateneo - Sviluppo della capacità comunicativa e di disseminazione dei dottorandi - Promozione della pubblicazione open access dei risultati della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere accordi nazionali e regionali in ambito TT e terza missione - Promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale - Aumentare i rapporti con le aziende del settore life science in sinergia con l'AOUS anche per migliorare il servizio pubblico sanitario - Istituire un corso di formazione sulla fabbricazione digitale
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare gli strumenti per la formazione a distanza anche nell'ambito della formazione continua - Implementare nuovi strumenti per intercettare le esigenze formative degli studenti internazionali - Definizione di un protocollo fra USiena, consorzio Almalaurea e Almalaurea srl per creare un ecosistema di servizi innovativi per favorire l'occupabilità degli studenti - Creare un contatto bidirezionale on line con gli studenti carcerati ad integrazione delle lezioni in presenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento del supporto (in termini sia di risorse umane e di facilities) per incrementare il numero dei progetti e dei proventi di ricerca; - Creazione (o rafforzamento di quelli esistenti) di hub per la condivisione con le strutture di riferimento del territorio di strumentazioni e risorse per innovare la qualità della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare il legame università-imprese - Creare nuova imprenditorialità nel territorio - Valorizzazione dell'attività di ricerca - Creare nuovi progetti inter-atenei ad alto grado di innovazione su base nazionale - Rafforzare le attività in ambito di Industria 4.0 - Incrementare le attività nell'ambito della medicina di precisione e del CREMEP - Miglioramento dei servizi di comunicazione digitale
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione delle tematiche sullo sviluppo sostenibile con eventi di divulgazione e formazione - Favorire negli studenti delle scuole la consapevolezza dei temi sulla sostenibilità - Migliorare la quantità e l'efficacia della presenza universitaria in carcere in chiave di sostenibilità ambientale, senza incrementare il ricorso ai mezzi di trasporto - Creare focus sulle figure professionali richieste dal mondo del lavoro in cui vengono adottate soluzioni di tipo ecologico 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare i progetti di ricerca relativi ai vari aspetti della sostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Trasferimento delle buone pratiche in materia di sostenibilità agroalimentare attraverso strumenti digitali - Promozione di attività imprenditoriali con orientamento alla sostenibilità - Inclusione dei docenti internazionali dell'ateneo alla progettazione di un campus cittadino europeo sostenibile - Ottimizzazione dei datacenter in modo da ottimizzare il consumo - Efficientamento degli edifici universitari - Attivazione di buone pratiche fondate sui principi della sostenibilità all'interno dell'Ateneo
Servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento dei corsi sulle competenze trasversali sia per gli studenti che per i dottorandi - Aumentare le ore di tutorato dedicate agli studenti stranieri - Potenziare la mobilità in uscita - Potenziare i corsi sull'employability - Aumentare i rapporti con le imprese volte all'occupabilità degli studenti - Migliorare i servizi a disposizione degli studenti internazionali dall'ingaggio allo status di alumnus - Ristrutturazione e ammodernamento di spazi didattici e laboratoriali - Estensione dell'orario di apertura delle biblioteche - Incremento del numero e del valore economico di borse Erasmus al fine di promuovere lo studio all'estero 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare sia qualitativamente che quantitativamente la presenza degli studenti di dottorato nell'ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione dell'orientamento al rischio e alla creazione di impresa - Promozione di iniziative a favore di studenti per comprendere le trasformazioni tecnologiche

SCHEDA ANALITICA: DIDATTICA

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
Internazionalizzazione	- Aumentare l'offerta formativa in lingua inglese sia dei corsi di studio che dei corsi post-laurea (anche dei dottorati)	nr. corsi e post-laurea	13 corsi 3 corsi di dottorato 7 corsi post-laurea	14 corsi nel 2020 16 corsi nel 2021 5 corsi di dottorato 15 corsi post-laurea nel 2021	- modificare l'offerta formativa - incentivare i dipartimenti ad attivare corsi in lingua inglese - pubblicizzare i servizi offerti dal CLA
	- Aumentare i percorsi di double degrees	nr. double degrees con i corsi in inglese	11 double degrees	12 double degrees nel 2020 13 double degrees nel 2021	- attivare un nuovo Double Degree all'anno con il coinvolgimento dei CDS attivati negli ultimi anni
	- Potenziare l'attrazione di studenti internazionali	nr. studenti internazionali	8,80% del totale degli iscritti	9,00% nel 2020 9,10% nel 2021	- implementare nuovi strumenti per agevolare l'iscrizione degli studenti (v. innovazione e servizi agli studenti) - incrementare le ore di tutorato dedicate agli studenti internazionali - completare la traduzione del sito
	- Aumentare le convenzioni con università internazionali	nr. scambi internazionali	186	190 nel 2020 200 nel 2021	- instaurare nuovi rapporti di ricerca e di scambio con le università internazionali
	- Aumentare la mobilità in uscita	nr. studenti out-going	647	650 nel 2020 670 nel 2021	- aumentare i coordinatori Erasmus - partecipare al bando European University - incentivare l'acquisizione di ulteriori CFU in università straniere
	- Organizzare scambi internazionali per gli studenti in carcere	nr. scambi internazionali per studenti in carcere	0	1 nel 2021	inserire il polo universitario penitenziario nella rete internazionale dell'offerta educativa in carcere
	- Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi di area medica	nr. scambi	1	2 nel 2020 3 nel 2021	stipulare convenzioni di scambio con atenei internazionali nell'ambito dello sviluppo della Medicina di Precisione
	- Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi trasversali organizzati presso il Santa Chiara Lab	nr. studenti coinvolti	N.D.	coinvolgimento di almeno 70 studenti internazionali all'anno nel 2021	organizzare eventi internazionali sulle tematiche relative ai progetti strategici del Santa Chiara lab
Disseminazione	- Potenziare la formazione continua	nr. seminari	0	1 nel 2021	istituire un seminario a cadenza annuale sulla formazione continua che coinvolga i delegati alla formazione continua
	- Facilitare la conoscenza e i contatti tra il mondo del lavoro e la comunità universitaria e scolastica per consentire una scelta adeguata del corso di studio e la conseguente regolarità degli studi	Eventi divulgativi per gli studenti delle scuole superiori	59	80 nel 2021	- organizzare di eventi con le scuole che evidenzino relazione tra corsi di studio e sbocchi professionali - aumentare le iniziative di tutorato messe a disposizione degli studenti
	- Promozione della divulgazione scientifica e sensibilizzazione sulle tematiche socio-culturali tra la popolazione detenuta	nr. docenti coinvolti nelle attività di divulgazione in carcere	3	5 nel 2021	- sensibilizzare il personale docente dell'ateneo alla divulgazione nelle strutture carcerarie - organizzare incontri divulgativi nelle strutture carcerarie - attivare laboratori di riflessione critica, lettura e produzione di testi
	- Divulgazione delle conoscenze scientifiche legate ai progetti strategici del Santa Chiara Lab	nr. eventi divulgativi	3 eventi	10 eventi nel 2021	- organizzare eventi su tematiche relative ai progetti strategici del SCL - tradurre in italiano del MOOC "Sustainable Food Systems: a Mediterranean Perspective"
Innovazione	- Incrementare gli iscritti attraverso un'offerta che permetta anche la formazione a distanza	nr. corsi di studio e post-laurea, erogati in modalità teledidattica sincrona	8 corsi in teledidattica sincrona	11 corsi di studio nel 2021	- Incrementare le aule e gli spazi dedicati alla formazione blended - attrezzare uno spazio per la registrazione e la predisposizione di materiali video per la didattica on-line sincrona
	- Implementare nuovi strumenti per intercettare le esigenze formative degli studenti internazionali	nr. strumenti innovativi attivati	1 (dream apply)	3 nel 2021	- Individuare nuove modalità per consentire un più agevole contatto tra gli studenti pre-immatricolati e i tutor Integrazione MOODLE; creazione di webinar, progettazione di campagne e marketing con tecnologie digitali (dream apply), prevedendo la realizzazione di almeno 2 webinar di orientamento - implementare l'integrazione con ESSE3

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
					- creare portali satelliti di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita
	- Creare un ecosistema di servizi innovativi per favorire l'occupabilità degli studenti	nr. servizi attivati	N.D.	5 servizi nuovi nel 2021	- Definire un protocollo fra USiena, consorzio Almalaurea e Almalaurea srl - realizzare un assessment center dedicati a studenti, laureandi e neolaureandi per sviluppare le digital skills
	- Creare un contatto bidirezionale on line con gli studenti carcerati ad integrazione delle lezioni in presenza	Realizzazione del collegamento intranet tra rete di ateneo e la sezione del carcere destinata al polo penitenziario	0	1 nel 2021	- identificare dei requisiti di sicurezza per l'attivazione della rete dedicata con direzione del carcere di Ranza - realizzazione dell'infrastruttura impiantistica e acquisizione della dotazione tecnologica necessaria - formazione generale dei detenuti iscritti all'uso e alle regole della comunicazione intranet - formazione di 2 unità che siano incaricate della manutenzione funzionale del sistema intranet e che garantiscano un servizio di tutoraggio ai detenuti
Sostenibilità	- Promozione delle tematiche sullo sviluppo sostenibile con eventi di divulgazione e formazione	nr. eventi divulgativi	N.D.	5 nuovi eventi nel 2021	Organizzazione eventi divulgativi
	- Favorire negli studenti delle scuole la consapevolezza dei temi sulla sostenibilità in modo da creare un circolo virtuoso sul tema	nr. laboratori nelle scuole	N.D.	2/anno	Organizzazione da parte di 4 studenti tutor di USiena di laboratori di educazioni alla pari sui temi dello sviluppo sostenibile in classi delle scuole superiori che ne facciano richiesta
	- Migliorare la quantità e l'efficacia della presenza universitaria in carcere in chiave di sostenibilità ambientale, senza incrementare il ricorso ai mezzi di trasporto	nr. ore di connessioni via intranet	0	5 nel 2020 10 nel 2021	- realizzazione rete intranet in carcere collegata a quella di ateneo (v. sopra) - costituzione di centri di ascolto e di servizi di consulenza via intranet
	- Creare focus sulle figure professionali richieste dal mondo del lavoro in cui vengono adottate soluzioni di tipo ecologico	nr. seminari	0	1/anno	- organizzazione di incontri, seminari a cui invitare anche professionisti esterni e alumni per illustrare le possibilità occupazionali nel settore della sostenibilità
Servizi agli studenti	- Potenziamento dei corsi sulle competenze trasversali sia per gli studenti che per i dottorandi	nr. corsi su competenze trasversali dedicati ai dottorandi	1/anno	3/anno	- sondaggio nei dipartimenti sedi di dottorato per la ricognizione delle esigenze ancora scoperte - istituzione di corsi interattivi tenuti da esperti di chiara fama su settori ritenuti di importanza strategica
		nr. studenti dei corsi di studio che partecipano a iniziative su competenze trasversali	50	70/anno	- erogazione dei corsi anche in modalità teledidattica - somministrazione di un questionario per verificare efficacia e gradimento dei corsi - attivazione un corso trasversale sulla filosofia
	- Integrazione dell'offerta formativa su competenze digitali con certificazione OpenBadge	nr. percorsi offerti	1	5/anno	- Approfondimento e studio delle competenze su cui attivare l'offerta Definizione dei percorsi formativi e definizione degli open badge
	- Aumentare le ore di tutorato dedicate agli studenti stranieri	nr. ore di tutorato	N.D.	nel 2020: 200 ore (all'URP) per il supporto nelle pratiche amministrative nel 2021: 200 ore (al CLA) per acquisire competenze linguistiche in inglese e in italiano	- organizzare nuove sessioni di tutorato da dedicare agli studenti internazionali
	- Potenziare i corsi sull'employability per favorire l'accesso nel mondo del lavoro anche internazionale	nr. corsi attivati	N.D.	5 nuovi corsi nel 2021	- Organizzazione corsi sull'employability
- Potenziare l'orientamento in entrata e in itinere	Proporzione tra studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di	0,503	0,515 nel 2021	- Attivazione del tutor didattico - istituzione di un gruppo di lavoro per la riduzione del drop out - open days di dipartimento	

	DIDATTICA	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
		laurea e coloro che nella stessa situazione hanno acquisito almeno 40 CFU			
	- Potenziare la piattaforma e-learning di ateneo e il supporto alle attività didattiche	Corsi disponibili su Moodle	90 corsi attivi su moodle	Aumento del 15% del 2021	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo e implementazione della piattaforma Leganto e interconnessione con Moodle e la piattaforma ALMA - formazione del personale bibliotecario dedicato - organizzazione di incontri nei dipartimenti per far conoscere le potenzialità della piattaforma moodle
	- Aumentare i rapporti con le imprese volte all'occupabilità degli studenti	nr. tirocini curriculari ed extracurriculari attivati	1652	1675 nel 2020 1700 nel 2021	<ul style="list-style-type: none"> - potenziamento delle attività di career counseling - attivazione di uno sportello del Placement presso la Scuola di economia e management - aumentare le ore assegnate al Placement coach - consolidare l'esperienza formativa dei percorsi di apprendistato e di alta formazione
	- Migliorare i servizi a disposizione degli studenti internazionali dall'ingaggio allo status di alumnus	nr. traduzioni	N.D.	30 traduzioni/anno	<ul style="list-style-type: none"> - tradurre almeno in inglese tutti i regolamenti che interessano gli studenti - tradurre il sito - tradurre la cartellonistica - potenziare i corsi di formazione per l'insegnamento dell'inglese rivolti a docenti e PTA
	- Facilitare la mobilità e l'orientamento degli studenti con disabilità visiva, uditiva e motoria	nr. facilities	N.D.	1 nel 2020 1 nel 2021	<ul style="list-style-type: none"> - implementazione di una infrastruttura tecnologica installata nel Rettorato - mappa tattile realizzata con stampa 3D e taglio laser - app gratuita per fornire informazioni agli studenti durante il percorso
	- Aumentare l'offerta formativa nell'ambito dei 24 CFU e sostegno	nr. iscritti ai corsi 24 CFU e sostegno	1530	Aumento del 5% nel 2021	Rafforzare la collaborazione con gli altri atenei e gli altri istituti di formazione superiore per aumentare l'offerta formativa rivolta agli insegnanti delle scuole secondarie. Inserimento dei corsi dedicati alla didattica della disciplina all'interno dei normali piani di studio
	- Mantenimento e potenziamento delle scuole di specializzazione di area medica	nr. scuole accreditate	30	33 nel 2021	<ul style="list-style-type: none"> - reclutamento di personale docente necessario al mantenimento delle scuole o convenzioni con altri atenei; - incremento del numero dei medici in formazione nelle scuole di specializzazione

SCHEDA ANALITICA: RICERCA

	RICERCA	INDICATORE	2019	TARGET 2021	AZIONI
INTERNAZIONALIZZAZIONE	- Aumento dei progetti di partenariato internazionali	nr. progetti partenariato internazionali	8	10 nel 2020 12 nel 2021	- incrementare i rapporti internazionali per stipulare nuove convenzioni - presentare progetti europei mirati alla mobilità internazionale (es. MSCA)
	- Aumento di pubblicazioni internazionali	nr. pubblicazioni internazionali			supportare i docenti nella presentazione delle pubblicazioni
	- Aumento di progetti di ricerca internazionali	nr. progetti internazionali presentati	158	180	- incrementare la collaborazione con l'ass. TOUR 4EU - costituire un database dei progetti di ricerca presentati dai ricercatori dell'ateneo
		nr. progetti internazionali finanziati	19	21	- rafforzamento dell'ufficio di supporto alla presentazione dei progetti (DRGM)
	- Aumento di studiosi stranieri in visita all'Ateneo	nr. visiting professor internazionali	6	7 nel 2020 8 nel 2021	- pubblicizzare le opportunità di ricerca dell'Ateneo; - approvare regolamento per adjunct professor; - creazione di una sezione del portale dedicata all'International Faculty
	- Aumento di borse EU Marie Curie	nr. borse EU Marie Curie	9 progetti fellowship	10 progetti nel 2020 12 nel 2021	attrarre ricercatori in mobilità nell'ambito dei programmi Marie Curie
	- Incremento della attrattività dei nostri dottorati per gli stranieri	nr. studenti di dottorato internazionali	66	70	- trasformare alcuni dottorati in corsi a titolo congiunto con strutture straniere di alta formazione - creare una sezione del sito in inglese che pubblicizzi i bandi - incentivare la permanenza dei dottorandi mediante efficientamento del placement
- Promozione della formazione all'estero dei dottorandi	nr. studenti di dottorato outgoing	97	110	- creare un repository di strutture recettive nelle varie aree disciplinari	
Disseminazione	- Potenziare la divulgazione della ricerca dell'Ateneo	nr. eventi divulgativi	12	Almeno 15 eventi divulgativi all'anno	- organizzare la Notte dei ricercatori - organizzare il ciclo STUDIUM - organizzare altri eventi divulgativi (Darwin day, ESCAC, UNISTEM, UNIVAX, etc.) - creare un database per archiviare le iniziative di divulgazione svolte sia a livello centrale che nei dipartimenti
	- Diffusione dei risultati di ricerca svolta dall'ateneo	Sezione del portale dedicato alla ricerca	NO	SI	Sviluppare una sezione dedicata alla ricerca del portale di Ateneo
	- Sviluppo della capacità comunicativa e di disseminazione dei dottorandi	nr. dottorandi coinvolti nelle attività di disseminazione	N.D.	10	- istituire corsi esperenziali per formazione attiva di dottorandi sulla comunicazione, disseminazione e public engagement - coinvolgere attivamente i dottorandi in iniziative di disseminazione e progetti di citizen science e public engagement
	- Promozione della pubblicazione open access dei risultati della ricerca	nr. prodotti open access caricati su IRIS		aumento del 10%	- organizzare attività convegnistiche e seminari per diffondere la cultura della scienza aperta - realizzare un tutorial per il self archiving su IRIS
Innovazione	- Rafforzamento degli investimenti per incrementare il numero dei progetti e dei proventi di ricerca;	proventi di ricerca	€ 17.746.405 (di cui € 3.134.603,00 da unione Europea e € 6.153.883,00 da MIUR per dipartimenti di eccellenza e PRIN 2017)	aumento del 5%	Nel Piano di sostegno alla ricerca: - confermare la linea F-LAB per il potenziamento dei laboratori/biblioteche - incrementare la linea F-DIP per soddisfare esigenze specifiche dei ricercatori - mantenere la linea F-ADR per finanziare almeno 4 assegni di ricerca/anno
	- Creazione (o rafforzamento degli esistenti) di hub per la condivisione con le strutture di riferimento del territorio di strumentazioni e risorse per innovare la qualità della ricerca	nr. convenzioni di collaborazione	2	4	Rafforzare la rete con le istituzioni pubbliche e private del territorio
	- Rafforzamento del supporto di Ateneo per aumentare i progetti di ricerca	nr. progetti presentati con l'ausilio della DGRM	185	190 nel 2020 200 nel 2021	- rafforzare la formazione del personale della DGRM - organizzare visite nei dipartimenti per pubblicizzare i servizi offerti dalla DGRM e promuovere i bandi di interesse

	RICERCA	INDICATORE	2019	TARGET 2021	AZIONI
Sostenibilità	Creare una sezione del portale di Ateneo dedicata alla sostenibilità	Creazione del sito	NO	SI	- Progettazione della sezione del portale - coinvolgimento dei docenti - popolazione del portale
	- Incrementare i progetti di ricerca relativi ai vari aspetti della sostenibilità	nr. progetti di ricerca nell'ambito della sostenibilità	N.D.	5	Incentivare i docenti a promuovere studi e ricerche in tema di sostenibilità, dandone visibilità nell'apposita sezione del portale dedicata a questa materia in via di costituzione
Servizi agli studenti	- Rafforzare sia qualitativamente che quantitativamente la presenza degli studenti di dottorato nell'ateneo	nr. borse di studio per i dottorandi	469	475	Stipulare nuove convenzioni per incrementare il finanziamento delle borse di studio dei dottorandi

SCHEDA ANALITICA: TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
Internazionalizzazione	- Promuovere progetti internazionali di TT e partecipare a progetti europei inerenti alla terza missione	nr. progetti internazionali di TT	1	3	- incrementare attività di networking e progettazione nell'ambito dell'associazione TOUR 4EU - incentivare attività di networking e incontri ricerca-imprese nell'ambito USiena-Ambasciata UK - sviluppare le attività di networking nell'ambito della missione Netval-CRUI - perfezionare l'accordo Fondazione Valdichiana con l'Ambasciata del Lussemburgo - aderire al progetto europeo RISE su open innovation
	- Aumentare i contatti internazionali in ambito TT anche in supporto ai ricercatori di USiena	nr. contatti internazionali avviati in ambito TT	3	5	-partecipare a bandi della Regione Toscana sull'alta formazione della ricerca
Disseminazione	- Promuovere accordi nazionali e regionali in ambito TT e terza missione	nr. accordi regionali e nazionali	8 distretti regionali 3 cluster nazionali	8 distretti regionali 3 cluster nazionali	- Mantenere le attività di networking istituzionale Avviare Ufficio regionale di trasferimento tecnologico
	- Promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale	nr. iniziative	2	4 nel 2020 4 nel 2021	Organizzare incontri tematici "aperitivi con le imprese"
	- Incentivare l'imprenditorialità	nr. incubatori / laboratori diffusi	2 incubatori	2 incubatori 1 laboratorio diffuso	- Gestire e animare gli incubatori universitari - attivare un laboratorio diffuso a Grosseto
	- Consolidare i rapporti in ambito di TT con l'AOUS	nr. progetti supportati	2	4 nel 2021	Supportare i progetti R&D-IPR AOUS (ex DIPINT)
	- Aumentare i rapporti con le aziende del settore life science in sinergia con l'AOUS anche per migliorare il servizio pubblico sanitario	nr. eventi con i partner coinvolti nello sviluppo della sanità senese	0	1 nel 2020 2 nel 2021	- organizzare seminari per informare sul lavoro collegiale effettuato da USiena-AOUS - realizzare eventi nazionali per divulgare il lavoro effettuato
	- Istituire un corso di formazione sulla fabbricazione digitale	nr. eventi disseminazione	N.D.	30 nel 2021	- istituire corsi su modellazione 3D, taglio laser, stampa 3D e fotogrammetria - Fab Academy
Innovazione	- Rafforzare il legame università-imprese	nr. laboratori congiunti	5	2 nel 2020 2 nel 2021	Promuovere e supportare i laboratori congiunti
	- Creare nuova imprenditorialità nel territorio	nr. spin-off e start up	23	24 nel 2020 25 nel 2021	Promuovere le attività di spin-off
	- Valorizzazione dell'attività di ricerca	nr. disclosure delle invenzioni nr. technology assessment nr. brevetti nr. accordi commerciali	3 disclosure delle invenzioni 15 technology assessment 2 brevetti – 9 estensioni 1 accordo commerciale	6 disclosure delle invenzioni 18 technology assessment 6 brevetti – 10 estensioni 4 accordi commerciali	Supportare le attività di valorizzazione dei prodotti di ricerca attraverso disclosure delle invenzioni, technology assessment, protezione e accordi commerciali e di R&D
	- Aumentare le attività in conto terzi	proventi conto terzi	€ 3.323.471	Aumento del 5%	- supportare i docenti nella definizione di accordi commerciali;
	- Creare nuovi progetti inter-atenei ad alto grado di innovazione su base nazionale	nr. progetti inter-atenei	1	2 nel 2021	- Supportare i progetti attivati nel macro-nodo USiena in ARTES 4.0
	- Rafforzare le attività in ambito di Industria 4.0	nr. progetti	1	2 nel 2021	Rafforzare le azioni a supporto del TT in ambito del marketing brevettuali e Industria 4.0
	- Incrementare le attività nell'ambito della medicina di precisione e del CREMEP	n. trial clinici del CREMEP	128	135 nel 2020 140 nel 2021	- incrementare le attrezzature disponibili - attrezzare uno spazio all'interno delle Scotte per le attività del CREMEP - incentivare la collaborazione tra il clinical trial office della AOUS e il CREMEP
- Miglioramento dei servizi di comunicazione digitale relativi al SCL	realizzazione di un assistente virtuale	No	SI	- realizzazione di un assistente virtuale accessibile dal sito web del SCL	
Sostenibilità	- Trasferimento delle buone pratiche in materia di sostenibilità agroalimentare attraverso strumenti digitali	nr. eventi divulgativi	N.D.	3 all'anno	- Organizzazione del PRIMA OBSERVATORY on Innovation - trasferimento tecnologico attraverso anche eventi divulgativi

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	INDICATORE	2019	TARGET	AZIONI
	- Promozione di attività imprenditoriali con orientamento alla sostenibilità	- nr. iniziative	N.D.	3	- supportare la creazione di spin off green - organizzare workshop e incontri tematici sulla sostenibilità - partecipazione al bando PRIMA - realizzazione di laboratori congiunti in ambito green
	- Efficiamento degli edifici universitari	Consumo energia elettrica	2018 - Energia Elettrica: 9.635.583 kWh. per una spesa di € 1.531.162,36 - GAS: 935.579 smc per una spesa di € 511.563,46	Risparmio del 5%	- individuare e diffondere buone pratiche per ridurre i consumi - individuare soluzioni impiantistiche per l'efficiamento energetico degli edifici - aggregare il data-center biblioteche e teledidattica - aggregare i data center di un altro dipartimento
	- Inclusione dei docenti internazionali dell'ateneo alla progettazione di un campus cittadino europeo sostenibile	nr. docenti coinvolti nelle iniziative sulla sostenibilità	N.D.	10	- realizzazione di crash courses sui temi della sostenibilità in inglese
	- Adozione della policy plastic-free	Adesione al programma	NO	SI	- completamento della progettazione su riciclo - adozione policy plastic-free con adeguata cartellonistica in inglese - attivazione di una serie di corsi trasversali ai CdS in inglese da dedicare in modalità monografica ai diversi SDGs
	- Rafforzamento delle competenze sullo sviluppo sostenibile	nr. soggetti coinvolti	N.D.	50/anno	- Siena Summer School on Sustainable Development - EDU4SD e iniziative di peer education sui temi dell'Agenda 2030 - SDSN Med promozione agenda 2030 - SDSN IT Segretariato Nazionale SDSN Italia - realizzazione del manuale sulla sostenibilità - fixing the business of food, the food industry and the SDG challenge - Santa Chiara Lab Theory
Servizi agli studenti	- Promozione dell'orientamento al rischio e alla creazione di impresa	nr. corsi organizzati	N.D.	3 nel triennio 2019-2021	- organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità
	- Promuovere l'imprenditorialità nelle scuole	nr. iniziative	1	1 all'anno	- Organizzare attività di orientamento nelle scuole
	- Promozione di iniziative a favore di studenti per comprendere le trasformazioni tecnologiche	nr. iniziative	N.D.	13 nel triennio 2019-2021	- organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità studentesca - supporti per business plan Corsi su Industria 4.0

SCHEDA RACI DIDATTICA

	DIDATTICA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
Internazionalizzazione	- Aumentare l'offerta formativa in lingua inglese sia dei corsi di studio che dei corsi post-laurea	- modificare l'offerta formativa - incentivare i dipartimenti ad attivare corsi in lingua inglese - pubblicizzare i servizi offerti dal CLA	Delegata alla didattica	Ufficio ordinamenti didattici	Dipartimenti Ufficio ordinamenti didattici CLA	Delegata all'orientamento Ufficio Orientamento e tutorato Delegato all'internazionalizzazione Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Aumentare i percorsi di double degrees	- attivare un nuovo Double Degrees all'anno con il coinvolgimento dei CDS attivati negli ultimi anni	Delegato all'internazionalizzazione	Divisione relazione internazionali	Dipartimenti Divisione relazione internazionali	Delegata all'orientamento Ufficio Orientamento e tutorato Ufficio ordinamenti didattici Delegato all'internazionalizzazione
	- Potenziare l'attrazione di studenti internazionali	- implementare nuovi strumenti per agevolare l'iscrizione degli studenti (v. innovazione e servizi agli studenti) - incrementare le ore di tutorato dedicate agli studenti internazionali - completare la traduzione del sito	Delegato all'internazionalizzazione	URP Area organizzazione e sistemi informativi Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti URP	Dipartimenti Delegato all'internazionalizzazione
	- Aumentare le convenzioni con università internazionali	- instaurare nuovi rapporti di ricerca e di scambio con le università internazionali	Delegato all'internazionalizzazione	Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti Delegato all'internazionalizzazione
	- Aumentare la mobilità in uscita	- aumentare i coordinatori Erasmus - partecipare al bando European University - incentivare l'acquisizione di ulteriori CFU in università straniere	Delegato all'internazionalizzazione	Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti Delegato all'internazionalizzazione
	- Organizzare scambi internazionali per gli studenti in carcere	inserire il polo universitario penitenziario nella rete internazionale dell'offerta educativa in carcere	Delegato al Polo universitario penitenziario	Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti	Divisione corsi di I e II livello Delegato all'internazionalizzazione
	- Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi di area medica	stipulare convenzioni di scambio con paesi internazionali nell'ambito dello sviluppo della Medicina di Precisione	Delegato alla sanità	Divisione relazioni internazionali	Dipartimenti di area medica Divisione relazioni internazionali	Delegato all'internazionalizzazione
	- Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi trasversali organizzati presso il Santa Chiara Lab	organizzare eventi internazionali sulle tematiche relative ai progetti strategici del Santa Chiara lab	Delegata al Santa Chiara Lab	Direttrice Santa Chiara Lab	Divisione corsi di I e II livello	Delegata alla didattica Delegato all'internazionalizzazione
Disseminazione	- Potenziare la formazione continua	istituire un seminario a cadenza annuale sulla formazione continua che coinvolga i delegati alla formazione continua	Delegato alla formazione continua	Direttrice Centro UnisiAp		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Facilitare la conoscenza e i contatti tra il mondo del lavoro e la comunità universitaria e scolastica per consentire una scelta adeguata del corso di studio e la conseguente regolarità degli studi	- organizzare eventi con le scuole che evidenzino relazione tra corsi di studio e sbocchi professionali - aumentare le iniziative di tutorato messe a disposizione degli studenti	Delegata all'orientamento	Ufficio orientamento e tutorato		
	- Promozione della divulgazione scientifica e sensibilizzazione sulle tematiche socio-culturali tra la popolazione detenuta	- sensibilizzare il personale docente dell'ateneo alla divulgazione nelle strutture carcerarie - organizzare incontri divulgativi nelle strutture carcerarie - attivare laboratori di riflessione critica, lettura e produzione di testi	Delegato al Polo universitario penitenziario	Divisione terza missione		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Divulgazione delle conoscenze scientifiche legate ai progetti	- organizzare eventi su tematiche relative ai progetti strategici del SCL - tradurre in italiano il MOOC "Sustainable Food	Delegata al Santa Chiara Lab	Direttrice del Santa Chiara Lab		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo

	DIDATTICA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
	strategici del Santa Chiara Lab	Systems: a Mediterranean Perspective				
Innovazione	- Incrementare gli iscritti attraverso un'offerta che permetta anche la formazione a distanza	- Incrementare le aule e gli spazi dedicati alla formazione blended - attrezzare uno spazio per la registrazione e la predisposizione di materiali video per la didattica on-line sincrona	Delegata alla didattica	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione.	Area organizzazione e sistemi informativi	Divisione corsi di I e di II livello
	- Implementare nuovi strumenti per intercettare le esigenze formative degli studenti internazionali	- Individuare nuove modalità per consentire un più agevole contatto tra gli studenti pre-immatricolati e i tutor Integrazione MOODLE; creazione di webinar, progettazione di campagne e marketing con tecnologie digitali (dream apply), prevedendo la realizzazione di almeno 2 webinar di orientamento - implementare l'integrazione con ESSE3 - creare portali satelliti di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita	Delegato all'innovazione	Divisione relazioni internazionali URP	Area organizzazione e sistemi informativi Ufficio orientamento e tutorato	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Creare un ecosistema di servizi innovativi per favorire l'occupabilità degli studenti	- Definire un protocollo fra USiena, consorzio Almalaurea e Almalaurea srl - realizzare un assessment center dedicati a studenti, laureandi e neolaureandi per sviluppare le digital skills	Delegata al placement	Ufficio placement	Divisione terza missione	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Creare un contatto bidirezionale on line con gli studenti carcerati ad integrazione delle lezioni in presenza	- identificare dei requisiti di sicurezza per l'attivazione della rete dedicata con direzione del carcere di Ranza - realizzare dell'infrastruttura impiantistica e acquisizione della dotazione tecnologica necessaria - formazione generale dei detenuti iscritti all'uso e alle regole della comunicazione intranet - formazione di 2 unità che siano incaricate della manutenzione funzionale del sistema intranet e che garantiscano un servizio di tutoraggio ai detenuti	Delegato al Polo universitario penitenziario	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Area organizzazione e sistemi informativi	Divisione corsi di I e di II livello
Sostenibilità	- Promozione delle tematiche sullo sviluppo sostenibile con eventi di divulgazione e formazione	Organizzazione eventi divulgativi	Delegato alla sostenibilità Delegato alla comunicazione	Divisione terza missione	Gruppo lavoro buone pratiche sostenibilità	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Favorire negli studenti delle scuole la consapevolezza dei temi sulla sostenibilità in modo da creare in circolo virtuoso sul tema	Organizzazione da parte di 4 studenti tutor di USiena di laboratori di educazioni alla pari sui temi dello sviluppo sostenibile in classi delle scuole superiori che ne facciano richiesta	Delegata all'Orientamento	Ufficio orientamento e tutorato		Delegato alla sostenibilità
	- Migliorare la quantità e l'efficacia della presenza universitaria in carcere in chiave di sostenibilità ambientale, senza incrementare il ricorso ai mezzi di trasporto	- realizzazione rete intranet in carcere collegata a quella di ateneo (v. sopra) - costituzione di centri di ascolto e di servizi di consulenza via intranet	Delegato al Polo universitario penitenziario	Area organizzazione e sistemi informativi	Ufficio orientamento e tutorato	Delegato alla sostenibilità
	- Creare focus sulle figure professionali richieste dal mondo del lavoro in cui vengono adottate soluzioni di tipo ecologico	- organizzazione di incontri, seminari a cui invitare anche professionisti esterni e alumni per illustrare le possibilità occupazionali nel settore della sostenibilità	Delegata al placement	Ufficio placement	Divisione terza missione	Delegato alla sostenibilità

	DIDATTICA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
Servizi agli studenti	- Potenziamento dei corsi sulle competenze trasversali sia per gli studenti che per i dottorandi	<ul style="list-style-type: none"> - sondaggio nei dipartimenti sedi di dottorato per la ricognizione delle esigenze ancora scoperte - istituzione di corsi interattivi tenuti da esperti di chiara fama su settori ritenuti di importanza strategica - erogazione dei corsi anche in modalità teledidattica - somministrazione di un questionario per verificare efficacia e gradimento dei corsi - attivare un corso trasversale sulla filosofia 	Delegato ai dottorati Delegata alla didattica Delegata al SCL	Ufficio per il dottorato di ricerca	Area organizzazione e sistemi informativi Divisione terza missione Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Integrazione dell'offerta formativa su competenze digitali con certificazione OpenBadge	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondimento e studio delle competenze su cui attivare l'offerta Definizione dei percorsi formativi e definizione degli open badge 	Delegata alla didattica Delegata al SCL	Divisione terza missione Centro Santa Chiara Lab	Area organizzazione e sistemi informativi Ufficio ordinamenti didattici	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Aumentare le ore di tutorato dedicate agli studenti stranieri	<ul style="list-style-type: none"> - organizzare nuove sessioni di tutorato da dedicare agli studenti internazionali 	Delegata all'orientamento	Ufficio orientamento e tutorato	Divisione relazioni internazionali	Delegato all'internazionalizzazione
	- Potenziare i corsi sull'employability per favorire l'accesso nel mondo del lavoro anche internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione corsi sull'employability 	Delegata al placement	Ufficio placement		Delegato all'internazionalizzazione
	- Potenziare l'orientamento in entrata e in itinere	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione del tutor didattico - istituzione di un gruppo di lavoro per la riduzione del drop out - open days di dipartimento 	Delegata all'orientamento	Ufficio orientamento e tutorato	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Potenziare la piattaforma e-learning di ateneo e il supporto alle attività didattiche	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo e implementazione della piattaforma Leganto e interconnessione con Moodle e la piattaforma ALMA - formazione del personale bibliotecario dedicato - organizzazione di incontri nei dipartimenti per far conoscere le potenzialità della piattaforma moodle 	Delegata alla didattica Delegata alla biblioteche	Divisione coordinamento bibliotecario	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Aumentare i rapporti con le imprese volte all'occupabilità degli studenti	<ul style="list-style-type: none"> - potenziamento delle attività di career counseling - attivazione di uno sportello del Placement presso la Scuola di economia e management - aumentare le ore assegnate al Placement coach - consolidare l'esperienza formativa dei percorsi di apprendistato e di alta formazione 	Delegata al placement Delegato al trasferimento tecnologico	Ufficio placement	Liaison Office	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Migliorare i servizi a disposizione degli studenti internazionali dall'ingaggio allo status di alumnus	<ul style="list-style-type: none"> - tradurre almeno in inglese tutti i regolamenti che interessano gli studenti - tradurre il sito - tradurre la cartellonistica - potenziare i corsi di formazione per l'insegnamento dell'inglese rivolti a docenti e PTA 	Delegato all'internazionalizzazione	Divisione relazioni internazionali	Ufficio Formazione Centro linguistico di ateneo	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Facilitare la mobilità e l'orientamento degli studenti con disabilità visiva, uditiva e motoria	<ul style="list-style-type: none"> - implementazione di una infrastruttura tecnologica installata nel Rettorato - mappa tattile realizzata con stampa 3D e taglio laser - app gratuita per fornire informazioni agli studenti durante il percorso 	Delegata al FabLab Delegata all'accesso e alla frequenza degli studenti con disabilità	Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Area organizzazione e sistemi informativi	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo

	DIDATTICA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
	- Aumentare l'offerta formativa nell'ambito dei 24 CFU e sostegno	Rafforzare la collaborazione con gli altri atenei e gli altri istituti di formazione superiore per aumentare l'offerta formativa rivolta agli insegnanti delle scuole secondarie	Delegato alla formazione degli insegnanti	Ufficio corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti		Delegata alla didattica
	- Mantenimento e potenziamento delle scuole di specializzazione di area medica	- reclutamento di personale docente necessario al mantenimento delle scuole o convenzioni con altri atenei; - incremento del numero dei medici in formazione nelle scuole di specializzazione	Delegato alla sanità	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	Ufficio personale docente	Ufficio rapporti con il servizio sanitario e gestione del personale convenzionato

SCHEDA RACI RICERCA

	RICERCA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
INTERNAZIONALIZZAZIONE	- Aumento dei progetti di partenariato internazionali	- incrementare i rapporti internazionali per stipulare nuove convenzioni - presentare progetti europei mirati alla mobilità internazionale (es. MSCA)	Delegato alla ricerca	Divisione research and grants management	Dipartimenti Divisione relazioni internazionali	Delegato all'internaz.
	- Aumento di pubblicazioni internazionali	supportare i docenti nella presentazione delle pubblicazioni	Delegato alla ricerca	Divisione research and grants management	Divisione coordinamento Sistema bibliotecario	Delegato alle biblioteche
	- Aumento di progetti di ricerca internazionali	- incrementare la collaborazione con l'ass. TOUR 4EU - costituire un database dei progetti di ricerca presentati dai ricercatori dell'ateneo	Delegato alla ricerca	Divisione research and grants management	Area Organizzazione e sistemi informativi	Dipartimenti
	- Aumento di studiosi stranieri in visita all'Ateneo	- pubblicizzare le opportunità di ricerca dell'Ateneo; - approvare regolamento per adjunct professor; - creazione di una sezione del portale dedicata all'International Faculty	Delegato all'internaz.	Divisione relazioni internazionali	Ufficio portale e ricerca Ufficio personale docente	
	- Aumento di borse EU Marie Curie	attrarre ricercatori in mobilità nell'ambito dei programmi Marie Curie	Delegato all'internaz.	Divisione research and grants management	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Delegato alla ricerca
	- Incremento della attrattività dei nostri dottorati per gli stranieri	- trasformare alcuni dottorati in corsi a titolo congiunto con strutture straniere di alta formazione - creare una sezione del sito in inglese che pubblicizzi i bandi - incentivare la permanenza dei dottorandi mediante efficientamento del placement	Delegato al dottorato	Ufficio per il dottorato di ricerca	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Delegato all'internaz.
	- Promozione della formazione all'estero dei dottorandi	- creare un repository di strutture recettive nelle varie aree disciplinari	Delegato al dottorato	Ufficio per il dottorato di ricerca	Area organizzazione e sistemi informativi	Delegato all'internaz
Disseminazione	- Potenziare la divulgazione della ricerca dell'Ateneo	- organizzare la Notte dei ricercatori - organizzare il ciclo STUDIUM - organizzare altri eventi divulgativi (Darwin day, ESCAC, etc. - creare un database per archiviare le iniziative di divulgazione svolte sia a livello centrale che nei dipartimenti	Delegato alla comunicazione	Divisione terza missione	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	
	- Diffusione dei risultati di ricerca svolta dall'ateneo	Sviluppare una sezione dedicata alla ricerca del portale di Ateneo	Delegato alla comunicazione	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo		Delegato alla ricerca
	- Sviluppo della capacità comunicativa e di disseminazione dei dottorandi	- istituire corsi esperenziali per formazione attiva di dottorandi sulla comunicazione, disseminazione e public engagement - coinvolgere attivamente i dottorandi in iniziative di disseminazione e progetti di citizen science e public engagement	Delegato al dottorato	Divisione terza missione Delegato alla comunicazione	Ufficio per il dottorato di ricerca	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Promozione della pubblicazione open access dei risultati della ricerca	- organizzare attività convegnistiche e seminari per diffondere la cultura della scienza aperta - realizzare un tutorial per il self archiving su IRIS	Delegato alla ricerca	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Ufficio eventi	
Innovazione	- Rafforzamento degli investimenti per incrementare il numero dei progetti e dei proventi di ricerca	- confermare la linea F-LAB per il potenziamento dei laboratori/biblioteche - incrementare la linea F-DIP per soddisfare esigenze specifiche dei ricercatori - mantenere la linea F-ADR per finanziare almeno 4 assegni di ricerca/anno	Delegato ricerca	Divisione research, grant and management	Dipartimenti	Divisione Ragioneria

	RICERCA	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
	- Creazione di hub (o rafforzamento di quelli esistenti) per la condivisione con le strutture di riferimento del territorio di strumentazioni e risorse per innovare la qualità della ricerca	Rafforzare la rete con le istituzioni pubbliche e private del territorio	Delegato alla sanità	Liaison Office	Dipartimenti	Delegato al trasferimento tecnologico
	- Rafforzamento del supporto di Ateneo per aumentare i progetti di ricerca	- rafforzare la formazione del personale della DGRM - organizzare visite nei dipartimenti per pubblicizzare i servizi offerti dalla DGRM e promuovere i bandi di interesse	Delegato alla ricerca	Divisione research and grant management	Ufficio formazione	Dipartimenti
Sostenibilità	Creare una sezione del portale di Ateneo dedicata alla sostenibilità	- Progettazione della sezione del portale - coinvolgimento dei docenti - popolazione del portale	Delegato alla sostenibilità	Gruppo buone pratiche per lo sviluppo sostenibile	Area organizzazione e sistemi informativi	
	- Incrementare i progetti di ricerca relativi ai vari aspetti della sostenibilità	Incentivare i docenti a promuovere studi e ricerche in tema di sostenibilità, dandone visibilità nell'apposita sezione del portale dedicata a questa materia in via di costituzione	Delegato alla sostenibilità	Divisione research and grant management	Dipartimenti	Delegato alla ricerca
Servizi agli studenti	- Rafforzare sia qualitativamente che quantitativamente la presenza degli studenti di dottorato nell'ateneo	Stipulare nuove convenzioni per incrementare il finanziamento delle borse di studio dei dottorandi	Delegato al dottorato	Ufficio per il dottorato di ricerca	Dipartimenti	

SCHEDA RACI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
Internazionalizzazione	- Promuovere progetti internazionali di TT e partecipare a progetti europei inerenti alla terza missione	- incrementare attività di networking e progettazione nell'ambito dell'ass. TOUR 4EU - incentivare attività di networking e incontri ricerca-imprese nell'ambito USiena-Ambasciata UK - sviluppare le attività di networking nell'ambito della missione Netval-CRUI - perfezionare l'accordo Fondazione Valdichiana con l'Ambasciata del Lussemburgo	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Divisione relazioni internazionali	Delegato all'internaz.
	- Aumentare i contatti internazionali in ambito TT anche in supporto ai ricercatori di USiena	- aderire al progetto europeo RISE su open innovation -partecipare a bandi della Regione Toscana sull'alta formazione della ricerca				
Disseminazione	- Promuovere accordi nazionali e regionali in ambito TT e terza missione	- Mantenere le attività di networking istituzionale Avviare Ufficio regionale di trasferimento tecnologico	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office		Delegato alla ricerca
	- Promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale	Organizzare incontri tematici "aperitivi con le imprese"	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Incentivare l'imprenditorialità	- Gestire e animare gli incubatori universitari - attivare un laboratorio diffuso a Grosseto	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Consolidare i rapporti in ambito di TT con l'AOUS	Supportare i progetti R&D-IPR AOUS (ex DIPINT)	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Divisione research and grant management	Delegato alla sanità
	- Aumentare i rapporti con le aziende del settore life science in sinergia con l'AOUS anche per migliorare il servizio pubblico sanitario	- organizzare seminari per informare sul lavoro collegiale effettuato da USiena-AOUS - realizzare eventi nazionali per divulgare il lavoro effettuato	Delegato al trasferimento tecnologico	Delegato alla sanità		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Istituire un corso di formazione sulla fabbricazione digitale	- istituire corsi su modellazione 3D, taglio laser, stampa 3D e fotogrammetria - Fab Academy	Delegata al FabLab	Santa Chiara Lab		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
Innovazione	- Rafforzare il legame università-imprese	Promuovere e supportare i laboratori congiunti	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Creare nuova imprenditorialità nel territorio	Promuovere le attività di spin-off	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Valorizzazione dell'attività di ricerca	Supportare le attività di valorizzazione dei prodotti di ricerca attraverso disclosure delle invenzioni, technology assessment, protezione e accordi commerciali e di R&D	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office	Dipartimenti	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Aumentare le attività in conto terzi	- supportare i docenti nella definizione di accordi commerciali;	Delegato al trasferimento tecnologico	Dipartimenti	Ufficio convenzioni	Divisione ragioneria
	- Creare nuovi progetti inter-atenei ad alto grado di innovazione su base nazionale	- Supportare i progetti attivati nel macro-nodo UNISI in ARTES 4.0	Delegato al trasferimento tecnologico	Dipartimenti	Liaison Office	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Rafforzare le attività in ambito di Industria 4.0	Rafforzare le azioni a supporto del TT in ambito del marketing brevettuali e Industria 4.0	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office		Dipartimenti
	- Incrementare le attività nell'ambito della medicina di precisione e del CREMEP	- incrementare le attrezzature disponibili - attrezzare uno spazio all'interno delle Scotte per le attività del CREMEP - incentivare la collaborazione tra il clinical trial office della AOUS e il CREMEP	Delegato alla sanità	- Dipartimenti	-	- Ufficio comunicazione e portale di Ateneo

	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	AZIONI	RESPONSABLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
	- Miglioramento dei servizi di comunicazione digitale relativi al SCL	- realizzazione di un assistente virtuale accessibile dal sito web del SCL	Delegata al SCL	Centro Santa Chiara Lab		
Sostenibilità	- Trasferimento delle buone pratiche in materia di sostenibilità agroalimentare attraverso strumenti digitali	- Organizzazione del PRIMA OBSERVATORY on Innovation - trasferimento tecnologico attraverso anche eventi divulgativi	Delegata al SCL	Centro Santa Chiara Lab		Delegato alla sostenibilità
	- Promozione di attività imprenditoriali con orientamento alla sostenibilità	- supportare la creazione di spin off green - organizzare workshop e incontri tematici sulla sostenibilità - partecipazione al bando PRIMA - realizzazione di laboratori congiunti in ambito green	Delegata al SCL	Centro Santa Chiara Lab		Delegato alla sostenibilità
	- Efficientamento degli edifici universitari	- individuare e diffondere buone pratiche per ridurre i consumi - individuare soluzioni impiantistiche per l'efficientamento energetico degli edifici - aggregare il data-center biblioteche e teledidattica - aggregare i data center di un altro dipartimento	Delegato alla sostenibilità	Gruppo buone pratiche per lo sviluppo sostenibile	Divisione tecnica Area organizzazione e sistemi informativi Divisione sistema coordinamento bibliotecario	
	- Inclusione dei docenti internazionali dell'ateneo alla progettazione di un campus cittadino europeo sostenibile	- realizzazione di crash courses sui temi della sostenibilità in inglese	Delegato all'internaz.	Divisione relazioni internazionali		Delegato alla sostenibilità
	- Adozione della policy plastic-free	- completamento della progettazione su riciclo - adozione policy plastic-free con adeguata cartellonistica in inglese - attivazione di una serie di corsi trasversali ai CdS in inglese da dedicare in modalità monografica ai diversi SDGs	Delegato alla sostenibilità Delegata alla didattica	Gruppo buone pratiche per lo sviluppo sostenibile Ufficio ordinamenti didattici	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Rafforzamento delle competenze sullo sviluppo sostenibile	- Siena Summer School on Sustainable Development - EDU4SD e iniziative di peer education sui temi dell'Agenda 2030 - SDSN Med promozione agenda 2030 - SDSN IT Segretariato Nazionale SDSN Italia - realizzazione del manuale sulla sostenibilità - fixing the business of food, the food industry and the SDG challenge - Santa Chiara Lab Theory	Delegata al SCL	Santa Chiara Lab		Delegato alla sostenibilità
Servizi agli studenti	- Promozione dell'orientamento al rischio e alla creazione di impresa	- organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità	Delegato al trasferimento tecnologico	Liaison Office		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Promuovere l'imprenditorialità nelle scuole	- Organizzare attività di orientamento nelle scuole	Delegata all'Orientamento Delegato al trasferimento tecnologico	Ufficio orientamento e tutorato	Liaison Office	Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
	- Promozione di iniziative a favore di studenti per comprendere le trasformazioni tecnologiche	- organizzare corsi a favore dell'imprenditorialità studentesca - supporti per business plan Corsi su Industria 4.0	Delegato al trasferimento tecnologico Delegata alla didattica	Liaison Office Ufficio ordinamenti didattici		Ufficio comunicazione e portale di Ateneo

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI

PRESENTAZIONE METODOLOGICA

I Dipartimenti costituiscono l'anima di ogni università ed in quanto tali non possono non essere coinvolti in prima persona nella fissazione e nel perseguimento degli obiettivi strategici delle università. USiena, coerentemente all'ultimo ciclo di programmazione strategica e sempre più convinta della bontà di tale metodo programmatico, ha coinvolto i singoli dipartimenti nel processo di programmazione non solo facendoli partecipare alla individuazione degli obiettivi generali di Ateneo ma anche chiedendo loro di sviluppare delle specifiche attività funzionali al raggiungimento di alcuni degli indicatori fissati a livello ministeriale per la cosiddetta autonomia responsabile. Inoltre, per i dipartimenti che lo hanno ritenuto opportuno, è stata loro lasciata la possibilità di definire degli ulteriori indicatori che, a prescindere dalla programmazione ministeriale, ritengono essere per loro strategici nel corso del triennio di riferimento della programmazione. In particolare, per i dieci indicatori relativi all'autonomia responsabile indicati dal Ministero ne sono stati individuati, in modo partecipato con i dipartimenti, cinque su cui voler focalizzare l'azione dell'Ateneo (Aa, Bb, Ca, Da ed Eb).

Tabella 4: indicatori sull'autonomia responsabile scelti da USiena

- A.a.** Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
- B.b.** Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti
- C.a.** Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio
- D.a.** Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
- E.b.** Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Per gli indicatori riportati nella tabella precedente sono state sviluppate dai vari dipartimenti delle specifiche attività da implementare nel corso del triennio di programmazione strategica. Tali attività sono state definite mediante il supporto della seguente modulistica nella quale si è voluto "costringere" i singoli dipartimenti a focalizzarsi sulla propria situazione di partenza per poterla analizzare in funzione del risultato che ci si attende di dover raggiungere e conseguentemente definire le azioni possibili e maggiormente funzionali al raggiungimento del target loro assegnato:

Tabella 5: esempio di scheda di programmazione dei dipartimenti per l'autonomia responsabile

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Risultati attesi nel 2021

Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
--	-------------	-------------

I target per i diversi indicatori sono stati definiti per i singoli dipartimenti e per l'intero Ateneo in modo da poter evidenziare e differenziare, in base alla propria posizione di partenza rispetto agli indicatori scelti, il contributo dei singoli dipartimenti al raggiungimento del target di Ateneo. I valori dei target fissati sono riportati nella tabella seguente:

Tabella 6: Valori target per gli indicatori selezionati dell'autonomia responsabile per singolo dipartimento

DIPARTIMENTO	Aa		Bb		Ca		Da		Eb	
	Valore iniziale	TARGET	Valore iniziale (€)	TARGET	Valore iniziale	TARGET	Valore iniziale	TARGET	Valore iniziale	TARGET*
DBCF	47%	55%	1.750.670,39	1.838.203,91	92%	93%	0,26%	0,53%	15,1%	1
DBM	38%	43%	1.563.327,24	1.641.493,60	89%	91%	0,33%	0,65%	14,6%	1
DEPS	41%	48%	106.004,26	111.304,47	93%	94%	4,80%	5,52%	9,1%	1
DFCLAM	54%	59%	121.910,98	128.006,53	94%	95%	2,58%	3,49%	13,5%	1
DGIUR	47%	54%	116.579,87	122.408,86	94%	95%	1,35%	2,03%	8,5%	1
DIISM	41%	47%	3.569.495,20	3.747.969,96	91%	92%	0,99%	1,49%	8,3%	1
DISAG	47%	54%	185.016,39	194.267,21	90%	91%	3,48%	4,69%	10,3%	1
DISFUCI	70%	71%	92.597,21	97.227,07	92%	93%	1,34%	2,00%	13,5%	1
DISPI	64%	71%	53.114,82	55.770,56	92%	93%	3,89%	5,26%	8,3%	1
DISPOC	59%	65%	835.222,46	876.983,58	86%	88%	0,82%	1,65%	13,2%	1
DMMS	54%	59%	657.908,31	690.803,73	89%	91%	0,00%	0,50%	8,9%	1
DSFTA	40%	46%	1.772.025,34	1.860.626,61	97%	97%	0,77%	1,55%	14,6%	1
DSMCN	53%	58%	1.233.237,12	1.294.898,98	87%	89%	1,03%	1,55%	7,5%	1
DSSBC	69%	76%	1.083.646,75	1.137.829,09	93%	94%	0,74%	1,48%	10,3%	1
DSV	12%	15%	1.021.471,04	1.072.544,59	93%	94%	0,41%	0,83%	10,8%	1
ATENE0	50%	56%	14.162.227,38	14.870.338,75	91%	92%	2%	2%	11%	15

(*) N. ricercatori di tipo a) e b) da assumere nel biennio 2020-2021 al netto dei piani straordinari e dei dipartimenti d'eccellenza

Inoltre, i dipartimenti hanno definito ulteriori indicatori da perseguire perché ritenuti strategici per il loro funzionamento e sviluppo nel corso del triennio di riferimento del ciclo di programmazione, e, a tal fine, è stata fornita una scheda simile a quella precedente. Di seguito il riepilogo per ogni dipartimento degli obiettivi/azioni e del target autonomamente individuati:

DIP.	OBIETTIVO/AZIONE	TARGET
DBC	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Attivazione del Corlo di laurea magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Attivazione di 2 double-degree e attivazione di docenze e co-docenze internazionali
DBM	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale	Aumento del 10% dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti
	POLITICHE DI RECLUTAMENTO: reclutamento di un maggior numero di ricercatori a tempo determinato sul totale dei docenti	Reclutamento di 2 ricercatori
DEPS	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Aumento del 25% degli interventi di "esperti" e rappresentanti del mondo imprenditoriale e istituzionale nei diversi corsi di laurea – creazione di un database degli interventi
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Attivazione di un corso di laurea bi-classe (L-33 e L-18) offerto in lingua inglese ed articolato in 3 curricula
DFCLAM	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: trasferimento di conoscenza	Triplicare il numero dei docenti impegnati in odo continuativo in attività di trasferimento di conoscenza (da 6 a 18 unità)
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento del 35% dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (raggiungendo nel 2021 almeno il 3,49% del totale)
DGIUR	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Aumento del 15% degli studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU (raggiungimento del 54,4%)
	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale	Aumento del 5% dei proventi derivanti dalle ricerche commissionate, dal trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi (raggiungimento dell'obiettivo di € 122.409)
DIISM	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Miglioramento del grado di soddisfazione degli studenti, del tasso di superamento degli esami e riduzione del tasso di abbandono nei corsi di laurea triennali
	RICERCA E TRASFERIMENTO	Incremento del numero di nuovi dottorato che

DIP.	OBIETTIVO/AZIONE	TARGET
	TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca	afferiscono al dipartimento (Incremento del numero di nuovi dottorandi che afferiscono al dipartimento (almeno 12 dottorandi per anno – media sul triennio, di cui almeno 6 nel dottorato IES)
DISAG	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo INTERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Incrementare il numero delle convenzioni di collaborazione con aziende, istituzioni e associazioni di rappresentanza (promuovere ulteriori 7 accordi entro il 2021) Istituzione di un corso di studio interamente erogato in lingua inglese (Economics and Management), articolato su 3 curricula
DISFUCI	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Incremento del 10% delle borse attribuite con finanziamento esterno Aumento del 0,7% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU
DISPI	DIDATTICA: qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Incremento dell'attrattività generale dell'offerta formativa del DISPI tramite l'attivazione di una nuova laurea magistrale, il riordino di una esistente e l'attivazione di nuovi stages. Incremento del 10% della partecipazione ai bandi Erasmus e incremento del 10% delle attività di visiting
DISPOC	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: sviluppo territoriale INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento del 5% dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamento (portando i proventi totali a € 876.983) Aumento del 100% della proporzione dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (per arrivare a 1,65%)
DMMS	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca INERNAZIONALIZZAZIONE: esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	Aumento del 10% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU, passando dal 53,8% al 59,2%, Aumento dei CFU conseguiti all'estero dagli studenti (passando dallo 0% al 0,5%)
DSFTA	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: dottorati di ricerca	Aumento del 15% degli studenti che si iscrivono al I II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU, Mantenimento del rapporto borse/docenti superiore al 20%
DSMCN	RICERCA E TRASFERIMENTO	Aumento del 10% del numero di studi clinici e della

DIP.	OBIETTIVO/AZIONE	TARGET
	TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA: incremento della partecipazione a progetti di ricerca clinica incluso studi multicentrici internazionali e studi spontanei	proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti
	POLITICHE DI RECLUTAMENTO: reclutamento di un maggior numero di ricercatori a tempo determinato sul totale dei docenti	Reclutamento di 2 ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) o b) della L. 240/2010
DSSBC	DIDATTICA: orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Incremento sensibile delle immatricolazioni al corso di laurea triennale, miglioramento del tasso di regolarità degli studi, miglioramento della percentuale di studenti che si laureano entro la durata nominale del corso, riduzione in misura significativa
	SERVIZI AGLI STUDENTI: tirocini curriculari e formativi	Consolidamento della percezione da parte degli studenti della centralità del tirocinio nel proprio curriculum formativo e miglioramento della qualità complessiva delle offerte di tirocinio e della loro efficacia
DSV	SERVIZI AGLI STUDENTI: tirocini curriculari e formativi	Triplicare il numero di studenti che scelgono di svolgere il proprio tirocinio curriculare di almeno 6 CFU all'esterno
	INTERNAZIONALIZZAZIONE: corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	Trasformare il curriculum BEH in un corso di laurea magistrale autonomo erogato in lingua inglese

L'Ateneo per ragioni di incentivazione ha voluto definire un sistema premiante rispetto al raggiungimento dei suddetti target. In particolare, è stato definito un premio massimo, pari ad euro 25.000, che sarà assegnato ai dipartimenti in funzione del livello di raggiungimento dei target loro assegnati. Per ogni dipartimento, il premio massimo possibile (euro 25.000) sarà distribuito in modo uniforme tra i cinque obiettivi da perseguire, vale a dire euro 5.000 per ognuna delle cinque categorie di obiettivo definite dal ministero. Per i dipartimenti che hanno definito degli indicatori ulteriori rispetto a quelli scelti dall'Ateneo, il risultato raggiunto in questi indicatori rispetto a quello individuato come valore target sarà considerato per la ripartizione della premialità di cui in precedenza. In particolare, questi ulteriori indicatori saranno utilizzati, attribuendo loro un peso equamente distribuito con gli altri indicatori facenti parte della medesima categoria di obiettivo, per l'attribuzione del premio. Per l'indicatore di cui alla lettera Eb, saranno attribuiti euro 2.500 per ogni nuovo ricercatore di tipo a) e b) assunto nel triennio 2020-2021, al netto dei piani straordinari e dei dipartimenti d'eccellenza, fino ad un massimo di euro 5.000.

Di seguito si riportano le schede analitiche di programmazione redatte in seno a ogni dipartimento:

**DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE CHIMICA E FARMACIA (DBCF)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

Sulla base dei dati forniti risulta che, per i corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico del DBCF (Scienze Chimiche, Farmacia e Chimica e Tecnologia Farmaceutiche) la proporzione di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente, è del 47.5%, di poco inferiore alla media di ateneo (50.3%). Il valore più basso si registra per Farmacia (11.1%). Questo dato, di gran lunga inferiore rispetto a Scienze Chimiche e CTF, va valutato considerando che il corso di CdLMCU in Farmacia, analogamente al CL in Scienze Biologiche (DSV) per il quale si registra un valore analogo, e in misura maggiore rispetto agli altri corsi di studio del DBCF, viene scelto provvisoriamente da molti studenti che non riescono ad accedere ai corsi di laurea in Medicina e Professioni Sanitarie e che sono intenzionati a ripetere il test di accesso l'anno successivo. Molti di questi, una volta immatricolati, sostengono esclusivamente quegli esami che hanno la possibilità di essere riconosciuti nel momento in cui potranno iscriversi ai corsi di studio sopraccitati, e non sono quindi realmente interessati a proseguire gli studi presso il CdLM in Farmacia.

La percentuale di studenti che si iscrivono al II anno del CL in Scienze Chimiche avendo acquisito almeno 40 CFU è del 55.4%. Questo valore è attribuibile solo in minima parte ai motivi sopra descritti, e può quindi essere più facilmente incrementato con una serie di interventi mirati.

Al fine di migliorare in generale la performance degli studenti iscritti ai corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico del DBCF è allo studio la formulazione di un orientamento in ingresso e di tutorato che aiuti gli studenti davvero interessati ai nostri corsi di studio a seguire con maggiore profitto gli insegnamenti.

Utilizzando i finanziamenti erogati dal PLS e POT verrà attuato un piano di orientamento e tutorato didattico che permetta allo studente una scelta più consapevole del corso di studio e lo aiuti nell'approccio alle nuove discipline, in particolare per il primo anno di corso. Questi interventi potrebbero in generale aumentare la performance degli studenti e consentire un aumento di almeno il 4% degli studenti che si iscrivono al secondo anno con almeno 40 cfu.

E' comunque prevedibile che il successo di questo tipo di intervento sarà condizionato dall'inevitabile permanere di studenti che si immatricola provvisoriamente a Farmacia in attesa di superare il test di accesso a Medicina o alle Professioni Sanitarie.

**Risultati attesi nel
2021**

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

Attività di pre-orientamento per la scuola superiore, mirato ed esaustivo rispetto agli obiettivi del corso di studio e finalizzato ad una guida verso una scelta consapevole.

Attività di tutorato in itinere per ridurre il tasso di abbandono.

Oltre alle attività iniziate nel 2020, si prevede l'allestimento di laboratori mirati per gli studenti delle superiori, e di fornire mezzi e metodi per il recupero delle conoscenze per l'ingresso all'università, nonché la formazione e l'allineamento delle competenze dei docenti delle scuole superiori.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Nel precedente triennio il DBCF ha costantemente investito per interventi di manutenzione, riparazione ed upgrade della strumentazione allocata presso il dipartimento. È stata istituita a questo scopo una commissione tecnica costituita da personale TA di ricerca che ha provveduto sotto la guida del Direttore e con la collaborazione della Segreteria Amministrativa del DBCF a creare prima un database che raccogliesse gli esiti di un censimento della strumentazione allocata presso il DBCF, poi ad implementare il database con informazioni sullo stato di funzionamento e di utilizzo comune e successivamente con i preventivi per manutenzione, riparazione ed upgrade. L'operazione ha da subito contribuito in maniera sostanziale al consolidamento e miglioramento della già elevata qualità della ricerca dei docenti e ricercatori afferenti al DBCF, ma ha anche consentito di promuovere e attivare un sistema di servizi in conto terzi più efficiente ed efficace che, a sua volta, ha contribuito ad aumentare il numero di contratti di ricerca e servizi commissionati.

Il processo ha poi subito una notevole spinta alla luce delle attività del finanziamento DdE, e l'obiettivo generale è stato quindi declinato per essere funzionale alle attività progettuali da svolgere. In quest'ottica è stato previsto l'allestimento di un sistema integrato di piattaforme tecnologiche con un intervento importante sulle infrastrutture tramite:

- Allestimento Centro High Performance Computing
- Potenziamento Laboratorio Spettrometria di Massa
- Potenziamento Laboratorio EPR
- Potenziamento Laboratorio ToF-SIMS
- Allestimento Centro Screening in vitro
- Allestimento Piattaforma Web Ecosistema Integrato

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Grazie al finanziamento DdE, il DBCF si sta dotando di tecnologia di indagine molecolare di ultima generazione, che si va ad integrare con le facility e expertise già presenti. Il tutto confluirà in un hub denominato Molecular Systems, unico nel suo genere, che andrà sotto il management del progetto DdE, che porterà a due obiettivi misurabili: 1) miglioramento delle condizioni per l'attività di ricerca che si rifletterà in un aumento del numero di prodotti, con particolare riguardo a quelli eccellenti; 2) miglioramento della performance del dipartimento in termini di attrazione di finanziamenti da bandi competitivi; 3) incremento dell'attività conto terzi e della sua qualità.

Il sistema integrato di piattaforme tecnologiche è in via di attuazione con il limite insormontabile della logistica. Questo, oltre a essere funzionale all'attività di ricerca del DBCF, consentirà di costituire per la prima volta un sistema integrato di territorio.

Alla fine del triennio precedente il DBCF ha gestito proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti da bandi competitivi per un totale di **1.750.670,39** euro, al netto del finanziamento del progetto Dipartimenti di Eccellenza MIUR.

Sebbene l'eccellente performance del DBCF nel campo della Ricerca e della Terza Missione renda difficile un miglioramento sostenibile in questo settore, per il prossimo triennio il DBCF punta al consolidamento dei risultati raggiunti e

ad un incremento del 5% dei fondi precedentemente ottenuti.

A questo aggiungasi il coordinamento da parte del DdE DBCF del Macronodo Life Sciences del Competence Center Nazionale ARTES 4.0.

L'eccellente performance del DBCF nel campo della ricerca e le numerose interazioni e collaborazioni scientifiche dei docenti del Dipartimento costituisce una garanzia per la presentazione di numerosi progetti nazionali ed internazionali. In molti di questi il DBCF sarà coordinatore e questo sottolinea la sua posizione strategica nel campo della ricerca e nell'attrazione di finanziamenti. Analogamente, l'eccellente performance del DBCF per quanto riguarda la Terza Missione e il rapporto con il territorio consentirà un incremento dei rapporti con le imprese e di conseguenza un incremento dei proventi del Dipartimento per il conto terzi e un miglioramento della sua qualità.

Risultati attesi nel 2021

I risultati attesi sono:

- incremento dei proventi per finanziamenti da bandi competitivi nazionali ed internazionali in cui il DBCF è coordinatore
- incremento dei proventi per finanziamenti da bandi competitivi nazionali ed internazionali in cui il DBCF è partner
- incremento dei proventi per finanziamenti da convenzioni e conto terzi (imprese, enti e organismi di ricerca)

Si prevede un incremento dei proventi, rispetto a quelli del precedente triennio, superiore al 5% nel 2021.

2020

- 1) Mantenimento/aggiornamento e implementazione delle piattaforme tecnologiche già presenti a supporto e garanzia della qualità della ricerca e del consolidamento del sistema di servizio conto terzi.
- 2) Installazione delle due strumentazioni acquisite MALDI-TOF/TOF e LC-MS/MS quadrupolo time-of-flight (Q-TOF) per il potenziamento del laboratorio Spettrometria di Massa (*La mancata installazione della strumentazione già acquisita dipende, al momento, dalla mancata assegnazione di spazi ed attrezzatura adeguata, su cui il DBCF non ha controllo e che dipende esclusivamente dall'Amministrazione Centrale*).
- 3) Allestimento Centro Screening in vitro (*La mancata installazione della strumentazione già acquisita dipende, al momento, dalla mancata assegnazione di spazi ed attrezzatura adeguata, su cui il DBCF non ha controllo e che dipende esclusivamente dall'Amministrazione Centrale*).
- 4) Apertura del Centro High Performance

2021

- 1) Mantenimento/aggiornamento e implementazione delle piattaforme tecnologiche a supporto e garanzia della qualità della ricerca e del consolidamento del sistema di servizio conto terzi.
- 2) Incremento degli utenti del Centro High Performance Computing
- 3) Presentazione progetti su bandi competitivi regionali, nazionali ed internazionali
- 4) Consolidamento del rapporto con le imprese e gli enti territoriali
- 5) Consolidamento del rapporto con i distretti regionali, i cluster nazionali, i consorzi interuniversitari

Attività per la realizzazione dei risultati

Computing ad utenti esterni al Dipartimento

- 5) Presentazione di progetti su bandi competitivi regionali, nazionali ed internazionali
- 6) Consolidamento del rapporto con le imprese e gli enti territoriali
- 7) Consolidamento del rapporto con i distretti regionali, i cluster nazionali, i consorzi interuniversitari

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Sulla base dei dati a disposizione (dati Alma Laurea) emerge che la percentuale dei laureandi complessivamente soddisfatti dei corsi di studio attivati dal DBCF è elevata (91,7%) e superiore alla media di ateneo. Inoltre, l'analisi dei questionari di valutazione somministrati agli studenti iscritti ai corsi di studio del DBCF e relativi all'aa 2018/2019 evidenzia un miglioramento del grado di soddisfazione degli studenti rispetto all'aa precedente. Questi dati indicano che l'attività di tutoraggio in itinere per gli insegnamenti che presentavano criticità, effettuata dai docenti con la collaborazione degli studenti tutor, ha avuto un esito positivo.

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Si ritiene pertanto fondamentale continuare il percorso intrapreso e cercare di migliorare ulteriormente alcune criticità che emergono dai suggerimenti degli studenti, estratti dai questionari di valutazione, in particolare: fornire maggiori conoscenze di base; migliorare il coordinamento tra gli insegnamenti; migliorare la qualità del materiale didattico. Le diverse azioni che saranno intraprese avranno la finalità di mantenere o addirittura migliorare il livello generale di soddisfazione.

Risultati attesi nel 2021 Mantenere il livello di soddisfazione attuale.

2020

Migliorare il coordinamento tra i diversi insegnamenti, in particolare aumentare la complementarietà degli insegnamenti dei primi anni in modo da garantire una adeguata preparazione di base degli studenti indispensabile per affrontare gli insegnamenti degli anni successivi.

Invitare i docenti a fornire agli studenti materiale didattico adeguato ed esaustivo e ad utilizzare metodi di didattica interattiva.

2021

Monitorare le azioni intraprese nel 2020 ed apporre interventi correttivi laddove ritenuto opportuno e necessario.

Attività per la realizzazione dei risultati

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Gli indicatori che riguardano l'internazionalizzazione in uscita e in ingresso del DBCF nell'anno 2017 sono tutti ampiamente sotto la media nazionale. Come evidenziato anche nella relazione annuale della CPDS, questi valori negativi sono da imputare a vari fattori. In particolar modo negli indicatori in uscita non si contano tutti gli studenti che partecipano a programmi di scambio, ma solo quelli che acquisiscono almeno 12 CFU all'estero con una carriera

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

regolare. La maggior parte degli studenti del DBCF non risulta regolare nel proprio percorso di studi e gli studenti con una carriera regolare preferiscono usare i programmi di mobilità per svolgere la tesi all'estero anziché per fare esami. Tuttavia i crediti delle tesi svolte all'estero vengono di fatto poi registrati come CFU acquisiti in Italia al momento della discussione della tesi stessa. Pertanto il sistema di acquisizione dei CFU all'estero risulta momentaneamente falsato dal sistema. La ragione per la sostanziale scarsa tendenza alla mobilità in uscita sembra comunque legata alla paura di un ritardo nel conseguimento della laurea e alle tempistiche richieste per l'accesso alle borse Erasmus. Spesso gli studenti decidono di partecipare ai programmi di mobilità durante gli ultimi anni della propria carriera accademica ed hanno difficoltà, non conoscendo bene i tipi ed i tempi burocratici delle domande di mobilità, a pianificare bene le proprie attività. In questo modo pur di fare un'esperienza all'estero svolgono spesso il proprio lavoro sperimentale di tesi in laboratori stranieri senza il supporto di alcuna borsa di mobilità.

Aumento del 50%

Risultati attesi nel 2021

1. Incremento del numero di studenti che svolgono un periodo di studio e/o ricerca all'estero.
2. Riconoscimento dei CFU del lavoro di tesi sperimentale svolto presso università ed enti di ricerca stranieri come CFU acquisiti all'estero.
3. Maggiore diffusione fra gli studenti delle informazioni relative ai vari programmi di mobilità esistenti.

Si attende un aumento almeno dello 0.53% dei CFU acquisiti all'estero per il 2021, anche se le misure intraprese avranno un impatto soprattutto nel lungo termine sulla base delle modalità di applicazione delle variazioni degli ordinamenti didattici dei CdS (i.e. retroattiva o non retroattiva).

2020

- Modifica degli ordinamenti dei vari CdS del DBCF in modo da scorporare i CFU relativi al lavoro di tesi sperimentale dai CFU relativi alla stesura e discussione della tesi. (Delegato alla Didattica, Presidenti dei CpD e Delegato alle Relazioni internazionali)

Organizzazione di incontri divulgativi sui vari programmi di mobilità (Delegato alle Relazioni internazionali, Ufficio Relazioni Internazionali e Rappresentanti degli Studenti)

2021

- Monitoraggio delle attività di tesi svolte all'estero dagli studenti del DBCF ed individuazione delle sedi più opportune con cui poter implementare i programmi di scambio.
- Organizzazione di incontri divulgativi sui vari programmi di mobilità (Delegato alle Relazioni internazionali, Ufficio Relazioni Internazionali e Rappresentanti degli Studenti)

Attività per la realizzazione dei risultati

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Dall'attivazione della figura dell'RTDB, il DBCF ha reclutato:
1 RTDB BIO/10 (ora PA)
1 RTDB CHIM/06 (ora PA)

1 RTDB CHIM/01 (ora PA)
1 RTDB CHIM/03 (ora PA)
1 RTDB CHIM/08
1 RTDB CHIM/02
Il 30 novembre 2019 hanno preso servizio:
1 RTDB BIO/14
1 RTDB CHIM/01
1 RTDB CHIM/08

Risultati attesi nel 2021 Reclutamento di 2 ricercatori

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

2020

3 RTDB entrati nell'AA 2019-2020 e di fatto operativi dal 2020

2021

Nessuna attività prevista

DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE CHIMICA E FARMACIA (DBCF)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO

OBIETTIVO SELEZIONATO: A: DIDATTICA

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: 2) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo

Il DBCF propone il nuovo progetto formativo di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology. Il modello di interazione che il DBCF ha attuato con continuità sin dalla sua nascita in svariati momenti della sua vita dipartimentale con gli *stakeholders*, senza limitarsi al momento della obbligatoria consultazione annuale, ha infatti consentito non solo di mantenere ed alimentare la forte sensibilità verso una forma di ricerca e di didattica che abbia impatto sulla società, ma anche di evidenziare con precocità fabbisogni ed esigenze per la filiera Chimico-Farmaceutica in prospettiva futura a medio e lungo termine, aumentando con il tempo il livello di consapevolezza di tutte le parti coinvolte sull'aspetto prettamente formativo legato al rapporto domanda-offerta. Già nella precedente consultazione con le rappresentanze del mondo del lavoro tenutasi in data 14.12.2016 era infatti emersa da parte delle aziende presenti una generale ampia soddisfazione sulla preparazione scientifica dei neo-laureati provenienti dal DBCF, indicando quindi che i piani degli studi sono quindi tagliati in maniera assolutamente congrua con le esigenze del mondo del lavoro, ma erano stati altrettanto evidenziati deficit in competenze extra-curricolari quali: competenze linguistiche in lingua inglese, competenze trasversali, competenze relazionali.

Il comparto industriale biotecnologico-farmaceutico italiano è al primo posto in Europa per produzione, è al primo posto in Europa anche per export ed al primo posto nel mondo per contratti innovativi (Report Farindustria 2019). La ricerca di nuovi farmaci è cruciale per il comparto farmaceutico italiano, a cui la Toscana contribuisce fortemente essendo tra i primi tre del settore in Italia, in grandissima ascesa e punto di forza per la ripresa dell'economia del Paese. Il comparto biotecnologico-farmaceutico rappresenta opportunità di lavoro e crescita per i giovani in Italia e all'estero grazie alla presenza di aziende multinazionali ed all'internazionalizzazione di quelle nazionali. È stata costituita a marzo 2019 Toscana Pharma Valley, la prima rete di imprese del settore farmaceutico, fortemente radicate nel territorio toscano, con un ruolo trainante per l'ecosistema locale e tutte proiettate sui mercati globali, con una strategia condivisa una Piattaforma di servizi logistico-digitali a supporto delle industrie nelle Scienze della vita e ulteriori iniziative connesse al progetto Toscana Pharma&Devices Valley, che porterà alla realizzazione di un Hub logistico-distributivo del centro Italia di prodotti finiti e materiali di confezionamento in ambito farmaceutico e biomedicale, totalmente automatizzata e digitalizzata, che per dimensioni ed efficienza possa operare a beneficio di un territorio sovraregionale, allo scopo di accrescere la capacità di internazionalizzazione e di export delle imprese, lo sviluppo dell'indotto e dell'occupazione. Tuttavia, il PNR 2015-2020 "evidenzia anche una relativa de-specializzazione nelle tecnologie delle aree Energia e Salute, quest'ultima con particolare riferimento al farmaceutico" a cui il nostro progetto formativo potrebbe in qualche misura supplire, connettendosi in maniera fattiva con il cambiamento della mentalità imprenditoriale alla ricerca di una preziosa specializzazione, che va individuata nel capitale umano. Grazie all'alta formazione e al confronto con i fabbisogni del territorio, delle imprese e quindi del mercato, DBCF si presenta di fatto quale

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

incubatore di *open innovation*. In un mondo globalizzato, le imprese locali, soprattutto *mid-cap companies*, hanno sempre più ruolo di *pivot* per trainare la catena del valore della ricerca in ambito farma, coinvolgendo atenei e alimentando il processo di *spin-off* e *start-up* sul territorio.

Siena è di fatto da molti anni un ecosistema pubblico-privato territoriale per la ricerca e la formazione che comprende Università, aziende biotecnologiche e relativo indotto ed associazioni no-profit che fungono da facilitatori ed aggregatori di sistema. Siena infatti è polo strategico nazionale ed internazionale per le scienze della vita con connotazione *farma-biotech* (Siena *smart specialization* RIS3, polo farmaceutico numero 1 al mondo per ricerca e sviluppo di vaccini ed emoderivati) e per l'energia innovativa, settori chiave per lo sviluppo del paese, e DBCF è un punto di riferimento testimoniato dalle sue tante interazioni con il territorio: Toscana Life Sciences (TLS), GSK, Menarini, Kedrion, DIESE, VisMederi, Philogen, ColoRobbia, NEXT, ITT, CNR, CYGNET BIOSCIENCES BV, CNCCS, S4BT, ISVEA, EXOSOMICS, Rottapharma, Laborchimica, Sifra, TEVA, Philogen, Philochem, Chiesi, Chemessentia, Ifasigma, Indena, Molteni, Sigmatau, SGS, LDS, Galenica senese, etc., che collaborano anche per la formazione di nuove figure professionali. Docenti del DBCF sono Referenti nel Cluster Energia (Prof. Riccardo Basosi), Agrifood (Prof. Claudio Rossi), Blue Italian Growth (Prof.ssa Annalisa Santucci), Green Chemistry (Prof.ssa Rebecca Pogni). Il DBCF è inoltre membri dei seguenti centri e consorzi INSTM, CSGI, CIRCMSB, CIRMMMP, TEFARCO, CRISMA, LMN, CISCs, CIRPSSEC, ENSIEL, Re.Cord, CEGl, COSVIG, CIRPS, ASLO; distretti tecnologici regionali Energia/economia verde, Moda, Marmo/pietre ornamentali, Interni/design, Nuovi materiali, Scienze della Vita. Il DBCF è inoltre l'unico Macronodo del Competence Center Nazionale Industria 4.0 ARTES 4.0 specificatamente dedicato al settore Life Sciences e Salute 4.0. L'attuale Direttore, Prof.ssa Annalisa Santucci, è membro di due Gruppi di Lavoro dell'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI, membro del tavolo Interministeriale BLUEMED Initiative e del Gruppo di Lavoro Bioeconomy Regione Toscana e membro del Comitato Scientifico del CREMEP (Centro Regionale Medicina di Precisione).

Gli input derivanti da tali intense interazioni con l'esterno hanno inevitabilmente portato in maniera corale in seno al dipartimento tematiche trasversali che ben si integrano per delineare una nuova visione innovativa del mondo del farmaco legato all'importante comparto industriale toscano ed italiano.

Dagli incontri con le Parti Sociali dedicati a tutti e 4 gli esistenti Corsi di Studio del DBCF tenuti nel periodo 2015-2019, è emersa chiaramente, in particolar modo dagli interventi dei rappresentanti di GSK, Kedrion, Fondazione TLS, Procter&Gamble, la necessità di avere laureati in discipline scientifiche che possano svolgere all'interno delle aziende mansioni elevate non necessariamente legate all'attività sperimentale di laboratorio, mentre ottime competenze tecniche e scientifiche acquisite durante il percorso accademico possono costituire la base necessaria per trovare impiego in azienda per marketing, vendita, affari regolatori ed un'ampia panoramica di lavori "senza camice". Si è in tal modo ben evidenziata nei corsi esistenti la mancanza di reali competenze trasversali e soft skills. E' stata altresì richiesta dalle aziende ai laureati in settori biotecnologico-farmaceutici una serie di caratteristiche che colpiscono favorevolmente per l'inserimento in azienda quali la passione, l'interesse, la curiosità, l'intelligenza emotiva, la capacità di fare un lavoro di squadra *versus* un percorso accademico che in Italia è tradizionalmente molto individuale, suggerendo l'adozione per nuovi corsi di laurea anche di modalità didattiche

innovative e di gruppo.

Le attività di rappresentanza di docenti del DBCF sul territorio ed a livello nazionale hanno poi portato alla luce la necessità di un cambio di paradigma nell'ambito delle biotecnologie farmaceutiche industriali che possa includere in un processo formativo anche fondamentali ed ormai imprescindibili elementi di sostenibilità socio-economico-ambientale, da un lato, e tematiche legate al profondo cambiamento digitale del mondo della Salute ed Industria 4.0.

Nell'ultimo decennio lo sviluppo di processi di produzione sostenibili nel comparto Pharma-bio sta assumendo sempre più un'importanza cruciale. Durante i vari incontri fatti negli anni con le parti sociali, è emersa la carenza di figure professionali moderne in grado di rispondere alle nuove esigenze della produzione in questo settore. Le sempre maggiori restrizioni legislative nell'uso di metalli (i.e. catalizzatori), solventi ed additivi potenzialmente tossici nella produzione di farmaci biotecnologici e non, implicano la necessità di personale qualificato in grado non solo di sviluppare processi di produzione e controllo generici, ma anche di pensare in maniera innovativa a nuovi approcci più sostenibili. La sostenibilità infatti sta diventando sempre più non una scelta aziendale come in passato, ma un approccio tassativo imposto dalle nuove direttive italiane, europee e mondiali. Proprio a marzo 2019 la Commissione Europea (EC) ha stilato una serie di punti strategici in cui investire per arrivare all'obiettivo di un'Europa sostenibile entro il 2030 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:128:FIN>). Fra i punti fondamentali si possono evidenziare (i) l'identificazione di azioni e/o studi volti allo studio di potenziali rischi legati alla presenza nell'ambiente di residui di carattere farmaceutico (individuati anche come responsabili dell'antibioticoresistenza); (ii) l'incoraggiamento di ogni forma di innovazione che possa aiutare ad evitare rischi ambientali, promuove l'economia circolare facilitando il riciclo di risorse come acqua, fanghi di depurazione e letame; (iii) identificazione di lacune formative in ambito sostenibile con proposte di possibili soluzioni e (iv) l'assicurazione di azioni volte alla produzione di trattamenti farmaceutici sicuri ed efficaci per gli uomini e gli animali. In questo contesto l'industria farmaceutica verrà incoraggiata a livello legislativo a tenere più in considerazione gli aspetti ambientali della propria produzione rivedendo le proprie strategie di design e produzione. In particolar modo i punti importanti esplicitati sono nelle direttive della EC sono: il supporto allo sviluppo di processi farmaceutici intrinsecamente meno pericolosi per l'ambiente promuovendo produzioni più sostenibili (Green Manufacturing); l'aumento dell' "environmental risk assessment" ed il suo controllo; la riduzione della produzione di rifiuti e l'investimento in processi in grado di gestirli nel modo migliore; l'espansione del monitoraggio ambientale e l'investimento in qualsiasi azione volta a colmare il gap di conoscenza che sarebbe necessario per realizzare questi punti. Proprio in questo contesto risulta ancora più evidente quanto in un futuro neppure troppo prossimo, saranno necessarie e richieste nuove figure con un profilo professionale incentrato sulla sostenibilità, soprattutto in ambito farmaceutico. Con questo CdS si risponde non solo alle più attuali direttive dell'EC, ma anche alle esigenze di mercato che il comparto pharmabio risconterà nei prossimi anni. L'Università di Siena fa parte del circoscritto gruppo delle Università italiane che hanno sottoscritto, nel 2012, nell'ambito della Conferenza di Rio, il Commitment on Sustainable Practices of Higher Education Institutions on the Occasion of the United Nations Conference on Sustainable Development. L'Università di Siena fa parte anche del network dell'Onu "Sustainable Development Solutions Network"

(UN SDSN), diretto dall'economista Jeffrey D. Sachs, è nato con l'obiettivo di individuare soluzioni per lo sviluppo sostenibile. Del consiglio direttivo, formato da esperti di economia, ambiente, esponenti di organismi che si occupano di sviluppo, provenienti da ogni regione del mondo. Il Network mira a costituire un centro mondiale di studi con università, centri di ricerca, organizzazioni di cittadini e imprese per accelerare l'individuazione di soluzioni per la sostenibilità nello sviluppo locale, nazionale e globale. Inoltre, Greening USiena, network studentesco, parte del WSEN, punta a ridurre l'impatto ambientale delle strutture universitarie, a creare un sano clima culturale di associazionismo studentesco consapevole all'interno della comunità senese, a partecipare alle iniziative del World Student Environmental Network, a promuovere e organizzare seminari per gli studenti, gruppi di lavoro e attività di orientamento (anche per i futuri iscritti), a collaborare con l'istituzione universitaria per la creazione e la gestione di eventi e progetti, sia nazionali che internazionali, attraverso i quali coinvolgere attivamente gli studenti in attività concrete che abbiano un senso per il loro futuro e per il futuro del pianeta. Il DBCF ha competenze riconosciute a livello internazionale sulle tematiche della sostenibilità ed il nuovo progetto formativo si inserisce nella sfida sociale nazionale/internazionale dell'Energia sicura, pulita ed efficiente, settore chiave H2020 e del Programma Internazionale SEN2017 Set Plan COP21 Mission Innovation ed Agenda 2030.

Con il Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology si intende formare un nuovo professionista del settore biotecnologico farmaceutico con competenze avanzate, sia scientifiche sia professionali, con una forte connotazione interdisciplinare, nelle diverse aree di interesse delle biotecnologie industriali. Una nuova figura professionale ibrida, polivalente, multicompetente e trasversale che possa ricoprire ruoli di responsabilità nella ricerca, nello sviluppo e nella gestione in un comparto industriale cruciale per il Paese.

Il destinatario della nuova Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology è quindi uno studente che dovrà maturare conoscenze altamente multidisciplinari, con una base scientifico-tecnica biomolecolare avanzata sugli aspetti sperimentali più innovativi e della sostenibilità in campo bio-industriale. Uno studente magistrale che possa acquisire altresì competenze manageriali di respiro internazionale nonché sugli aspetti regolatori delle nuove direttive europee per conformare le aziende biotecnologiche farmaceutiche allo sviluppo sostenibile. Un laureato che possieda infine al termine del suo percorso magistrale le 10 top skills indicate dal terzo World Economic Forum.

Risultati attesi

La gestione dei Big Data, il tema 4.0, l'Intelligenza Artificiale per applicazioni nella Medicina Personalizzata e di Precisione sono destinati ad avere un ruolo strategico di innovazione tecnologica per il Biotech-pharma, Agrifood, Bioeconomia e Industria bio-based rivoluzioneranno i sistemi pubblici e privati, ridisegnando nuovi confini e orizzonti tanto per le aziende quanto per la ricerca. Il destinatario della nuova Laurea Magistrale avrà modo di approcciare tecnologie ed applicazioni basate su Intelligenza Artificiale per l'elaborazione, l'integrazione ed analisi di dati provenienti dall'ambito biotech e farmaceutico, tali da fornire previsioni o raccomandazioni per la diagnosi, la terapia, lo stato di salute, lo stile di vita, la nutrizione definendo nuovi modelli e migliorando gli esiti terapeutici, nell'ottica di una crescita sostenibile del processo biotech-pharma. Da qui, attraverso le tecnologie digitali, passa il rinnovamento del capitalismo industriale permettendo la creazione di beni e servizi in modo innovativo e che oggi

possiamo ancora solo immaginare. Per coniugare efficacemente sapere e saper fare la nuova Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology è stata co-progettata con dipartimenti scientifici, umanistici, economici, giuridici e soprattutto con le aziende. Il percorso formativo lascia ampio spazio a co-docenze e attività seminariali del mondo industriale ed extra-accademico su tematiche che non possono essere coperte dai convenzionali corsi di studio, al fine di proporre un nuovo modello di formazione integrato e flessibile. Il laureato magistrale verrà formato grazie a metodi di didattica innovativa e immersiva, con laboratori diffusi sul territorio, privilegiando lo sviluppo di passione, interesse, curiosità, intelligenza emotiva, capacità di fare un lavoro di squadra *versus* un percorso accademico che in Italia è tradizionalmente molto individuale.

E' prevista un'attività obbligatoria di stage presso aziende, enti di ricerca pubblici o privati, soggiorni di studio presso altre università italiane ed europee, anche nel quadro di accordi internazionali.

Il laureato magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology rappresenta una figura professionale posta al vertice di un contesto lavorativo nel quale l'attività di ricerca e l'applicazione della ricerca, sia a livello laboratoristico che a livello industriale, siano alla base per la produzione di beni e servizi innovativi e sostenibili. Tale figura abbina le competenze nella programmazione e nello sviluppo scientifico e tecnico-analitico delle biotecnologie applicate nell'industria e nella gestione dei relativi processi aziendali, con particolare riguardo rispetto agli aspetti di Life Cycle Thinking, eco-sostenibilità, sviluppo sostenibile. La conoscenza delle normative internazionali, l'utilizzo esclusivo della lingua inglese, la pratica delle soft skills, l'adozione di metodiche di didattica innovativa, la contaminazione culturale e il contributo seminariale delle aziende, grazie alla co-progettazione del corso di studio, consentirà a questo tipo di laureato magistrale di porsi all'interno di un contesto sia nazionale che internazionale, con forte propensione verso una visione globale e non riduttiva.

Le conoscenze acquisite consentiranno a questa nuova figura di Biotecnologo Industriale di inserirsi nelle aree applicative più innovative della ricerca bio-chimico-biotecnologica, con funzioni di elevata responsabilità per la progettazione, il coordinamento e lo sviluppo scientifico e tecnico-produttivo di beni e servizi, ed il trasferimento dei prodotti e dei processi dalla fase di ricerca all'effettiva applicazione industriale in settori quali:

- ricerca di base in centri di ricerca pubblici e privati
- ricerca & sviluppo nell'industria biotecnologica, farmaceutica, cosmetica, nutraceutica, agro-alimentare
- ricerca di base e ricerca & sviluppo nel campo della bioeconomia, della sostenibilità ambientale e socio-economica e nel settore delle tecnologie innovative per l'utilizzo dell'energia rinnovabile

I professionisti in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology possono svolgere attività anche nei seguenti ambiti:

- gestione dei clienti sull'utilizzo dei prodotti e collegamento tra le esigenze della clientela e le attività di sviluppo in laboratorio, produzione e marketing
- promozione e sviluppo dell'innovazione scientifica e tecnologica in diversi contesti applicativi e industriali;
- progettazione ed applicazione di metodologie scientifiche e tecnologiche per la risoluzione di problemi concreti in ambito biotecnologico;
- progettazione e sviluppo di sistemi biologici per la produzione e

trasformazione di molecole, di biomasse e per interventi nella attività produttiva industriale atti a migliorare la qualità della vita e dell'ambiente.

- gestire l'automazione di processi produttivi, gestione di Big Data, Intelligenza Artificiale per applicazioni nella Medicina Personalizzata e di Precisione e sviluppo sostenibile di Biotech-farma, Agrifood e industria bio-based.

Alcune delle tematiche coperte da attività di stage ed attività seminariali offerte dalle aziende e dal mondo extra-accademico del lavoro saranno: Socioeconomics, Bioeconomy, Circular economy, Ethics, Industry 4.0, Green Chemistry, New Drugs, Precision medicine, -omics, Eco-innovation, Globalization, EU Law, Bioprocess technology, Sustainable biochemicals, System & synthetic biology, Cell as a factory, From discovery to product, Biotechnology & health, Sustainable health, Rare diseases, Advanced therapeutics, Digital transformation, Innovative services, EU project design ed altre. Queste attività seminariali e di stage saranno parte integrante e fondante del piano formativo e costituiranno momenti altamente qualificanti del processo di formazione. Verrà richiesto allo studente della laurea magistrale di approfondire in gruppo (teamworking) uno o più tematiche affrontate nelle attività didattiche seminariali attraverso metanalisi e data mining allo scopo di produrre un elaborato originale ed individuale che verrà incluso nella tesi finale.

Con questi temi il DBCF vuole perseguire un approccio innovativo alla formazione che costituirebbe un *unicum* nel panorama scientifico nazionale ed internazionale. Il progetto formativo descritto mira ad aprire un'area di didattica nuova per il DBCF (che possiede tutte le competenze necessarie) per ora inesistente nel Paese, consentendo così all'Italia di inserirsi direttamente in un panorama internazionale di assoluta avanguardia, con l'ambizione di essere nucleo fondante per la costituzione di un nuovo modello formativo-didattico in sinergia con il mondo industriale.

Il Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology è co-progettato con le aziende e con dipartimenti umanistici ed economici del nostro Ateneo.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

2020

Attivazione ad ottobre 2020 del 1 anno del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology.

2021

Attivazione ad ottobre 2020 del 2 anno del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology.

OBIETTIVO SELEZIONATO: D: INTERNAZIONALIZZAZIONE

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: 1) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

All'interno del DBCF, soprattutto nel contesto delle due scuole di dottorato, l'attività didattica svolta da docenti stranieri (i.e. adjunct professors, visiting professors) è molto diffusa, ma poco strutturata. In particolare non è ancora stata fatta una vera e propria ricognizione delle attività svolte nel DBCF da questo tipo di figure e non esiste un protocollo standardizzato che ne permetta una valutazione sistematica nel tempo. Di solito il contatto con i visiting professor avviene attraverso programmi di scambio da parte dei singoli docenti e/o studenti di dottorato per progetti di ricerca da svolgere in collaborazione, ma non risulta sempre traccia dei periodi che i visiting professor passano nel DBCF o che i dottorandi spendono nei loro laboratori esteri. Recentemente gli studenti di dottorato hanno cominciato a partecipare a programmi di mobilità quali l'Unipharm-Graduates e l'Erasmus for traineeship, ma l'esistenza e le modalità di applicazione a tali bandi non sono ancora conosciute diffusamente fra gli studenti del DBCF. La divisione Risorse Umane dell'Ateneo ha recentemente stilato un sistema di mappatura dei processi che definisce le figure dei Visiting professor, Visiting Researcher e Visiting PhD students. Questo dovrebbe agevolare l'inquadramento e la ricognizione delle varie figure ospitate e/o fornite dal DBCF.

Lo scambio in entrata ed in uscita potrebbe essere incentivato grazie all'attivazione: a) di double degree con Università straniere. Attualmente il DBCF non ha double degree attivati per nessuno dei CdS di cui è titolare; b) di CdS in lingua inglese; c) di protocolli in grado di rilevare i periodi svolti all'estero dai dottorandi con o senza i programmi di mobilità.

Risultati attesi

1. Attivazione del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology.
2. Attivazione di docenze e co-docenze internazionali nell'ambito dei vari CdS e scuole di dottorato del DBCF. (Incremento almeno dell'1%).
3. Implementazione del numero degli studenti di dottorato del DBCF che svolgono almeno 3 mesi in istituti di ricerca, università o aziende all'estero. (Incremento del 10%).
4. Collaborazione con la PRIMA Initiative per l'internazionalizzazione del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology.
5. Collaborazione con l'Università di Liverpool per l'internazionalizzazione del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology.
6. Attivazione di un double degree con l'Università di Essex (UK) per il Dottorato regionale executive Pegaso in Biochemistry and Molecular Biology.
7. Attivazione di un double degree con la Mackenzie Presbyterian University di San Paolo (Brasile) per il CdLM in Chemistry.

2020

2021

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Attivazione del Corso di Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology. (Direttore e Delegato alle Relazioni internazionali) | <ul style="list-style-type: none"> - Attivazione di un double degree con la Mackenzie Presbyterian University di San Paolo (Brasile) per il CdLM in Chemistry. (Direttore del DBCF, Delegato alla Didattica, Delegato alle Relazioni |
|---|---|

- Individuazione dei processi e delle problematiche per l'attivazione di un double degree con la Mackenzie Presbyterian University di San Paolo (Brasile) per il CdLM in Chemistry. (Direttore del DBCF, Delegato alla Didattica, Delegato alle Relazioni internazionali e Presidente del CpD in Chemistry)
- Stesura di un protocollo per censire e monitorare il numero di studenti di dottorato del DBCF che svolgono un periodo all'estero
- Attivazione di docenze e co-docenze internazionali nell'ambito dei vari CdS e scuole di dottorato del DBCF sulla base dei protocolli proposti dalla Divisione Risorse Umane (Direttore, Presidenti dei CpD e delle Scuole di Dottorato, e Delegato alle Relazioni internazionali).
- Rafforzamento dei progetti di Collaborazione con l'Università di Liverpool per lo scambio di studenti nel contesto del Corso Laurea Magistrale in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology, Chimica e Tecnologia Farmaceutiche e delle Scuole di Dottorato del DBCF.
- Attivazione di un double degree con l'Università di Essex (UK) per il Dottorato regionale executive Pegaso in Biochemistry and Molecular Biology. (Direttore del DBCF e Presidente della Scuola di Dottorato in Biochemistry and Molecular Biology)
- Valutazione del numero di studenti di dottorato del DBCF che hanno partecipato a programmi di mobilità nell'a.a. 2019-2021. (Delegato alle Relazioni internazionali e Presidente CPDS)

**DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE MEDICHE (DBM)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Per il DBM questo indicatore ha attualmente un valore del 37,5% (9/24), e i corsi sui quali è importante intervenire sono quello di Dentistry e quello di Tecniche di laboratorio Biomedico che hanno rispettivamente valori del 23,1% (3/13) e del 25% (1/4).

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 4%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>1-Aumento dell'attività di tutoraggio da parte dei docenti delle materie dei primi anni coordinata dal comitato della Didattica.</p> <p>2-Coordinamento degli appelli di esame delle varie materie, al fine di ottimizzare e velocizzare l'ottenimento dei crediti.</p> <p>3-Cambio degli ordinamenti dei corsi, allo scopo di ottimizzare la possibilità di un precoce ottenimento dei crediti.</p>	<p>1-Attività di tutoraggio da parte dei docenti delle materie dei primi anni coordinata dal comitato della Didattica.</p> <p>2-Coordinamento degli appelli di esame delle varie materie, al fine di ottimizzare e velocizzare l'ottenimento dei crediti.</p>

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2018 il DBM ha ottenuto proventi per 324.198,28 € da ricerche commissionate e da trasferimento tecnologico, ma dovrebbe riuscire a crescere in maniera significativa sfruttando al meglio lo specifico Progetto del Dipartimento d'Ecceellenza che prevede l'offerta a terzi delle piattaforme tecnologiche del "Competence Hub".

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 10%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>1-Investimento in comunicazione di fondi dipartimentali per ottimizzare le capacità di attrarre potenziali utilizzatori delle Piattaforme Tecnologiche del Dipartimento: sviluppo di un sito web di nuova concezione.</p> <p>2-Supporto ai gruppi di ricerca del DBM per una piena implementazione delle procedure di <i>Quality Assurance/Quality Control</i> che possono valorizzare in maniera</p>	<p>1-Investimento in comunicazione di fondi dipartimentali per ottimizzare le capacità di attrarre potenziali utilizzatori delle Piattaforme Tecnologiche del Dipartimento: sviluppo di modelli contrattuali e "listini" che ben si adattino alle esigenze della ricerca su commissione</p> <p>2-Supporto Continuato ai gruppi di ricerca del DBM per una piena implementazione delle procedure di</p>

decisiva le attività di ricerca del DBM *Quality Assurance/Quality Control*.

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto di
riferimento)**

Nel DBM questo indicatore riguardava solo un totale di 57 studenti nel 2018. Un totale di 56/57 laureandi hanno compilato il questionario e di questi 50 (89,3%) si sono dichiarati soddisfatti del Corso di Studio. I numeri sono esegui ma soddisfacenti, mentre è senz'altro evidente che spostamenti nel comportamento di pochi individui possono produrre spostamenti percentuali importanti a livello della *performance* del DBM, senza peraltro incidere significativamente sulla *performance* di Ateneo.

Risultati attesi nel 2021

Almeno il 90%, o, se il dato di partenza è superiore al 90%, mantenimento di tale livello di soddisfazione

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei risultati**

Si ritiene che, poiché non sembrano esservi problemi soverchi per i risultati di breve termine, il DBM si debba impegnare in attività che possano garantire risultati strutturali di medio-lungo termine. In questa prospettiva, si organizzeranno incontri e dibattiti con tutti i docenti del DBM su due temi: "Autorevolezza della Docenza e sua Corretta Comunicazione" e "Quando e Come dire No agli Studenti". Si ritiene infatti che la soddisfazione degli studenti per il loro Corso di Studio sia fortemente legata alla autorevolezza dei docenti e della docenza e, al tempo stesso, siamo convinti che politiche tese a ingraziarsi il corpo studentesco, anche accettando le sue richieste meno commendevoli, finiscano per sortire alla lunga effetti opposti.

Continua l'organizzazione di incontri e dibattiti con tutti i docenti del DBM su due temi: "Autorevolezza della Docenza e sua Corretta Comunicazione" e "Quando e Come dire No agli Studenti".

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

**Situazione iniziale (descrizione e
contesto di riferimento)**

Nel DBM, su un totale di 8907 CFU, solo 29 (0,3%) risultano conseguiti all'estero, tutti da parte di alcuni dei 91 studenti di Biotecnologie Mediche.

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 50%

2020

2021

**Attività per la realizzazione dei
risultati**

Partecipazione *ad hoc* del Direttore del Dipartimento e del suo Delegato per la Didattica ai Consigli di corso di laurea allo scopo di discutere e produrre raccomandazioni di ordine generale da trasmettere ai docenti.

Continua la partecipazione *ad hoc* del Direttore del Dipartimento e del suo Delegato per la Didattica ai Consigli di corso di laurea, anche allo scopo di verificare i risultati ottenuti.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto di riferimento)**

Per il DBM, la proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti risulta pari a 7/48 (14,6%).

Risultati attesi nel 2021

Reclutamento di 2 ricercatori

2020

1-Reclutamento RTDa. Incoraggiare, ove possibile, i Docenti a destinare quote dei loro finanziamenti della ricerca al reclutamento di RTDa.

2-Reclutamento RTDb. Sfruttare pienamente le eventuali risorse assegnate al DBM nel quadro di specifici piani straordinari per RTDb Anche mettendo a disposizione frazioni di POE assegnati al DBM per il *turnover*.

2021

1-Reclutamento RTDa. Incoraggiare, ove possibile, i Docenti a destinare quote dei loro finanziamenti della ricerca al reclutamento di RTDa.

2-Reclutamento RTDb. Sfruttare pienamente le eventuali risorse assegnate al DBM nel quadro di specifici piani straordinari per RTDb

Anche mettendo a disposizione frazioni di POE assegnati al DBM per il *turnover*.

Attività per la realizzazione dei risultati

**DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE MEDICHE (DBM)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: B.b.:

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2018 il DBM ha ottenuto proventi per 324.198,28 € da ricerche commissionate e da trasferimento tecnologico, ma dovrebbe riuscire a crescere in maniera significativa sfruttando al meglio lo specifico Progetto del Dipartimento d'Eccellenza che prevede l'offerta a terzi delle piattaforme tecnologiche del "Competence Hub".

Risultati attesi Aumento del 10%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	<p>1-Investimento in comunicazione di fondi dipartimentali per ottimizzare le capacità di attrarre potenziali utilizzatori delle Piattaforme Tecnologiche del Dipartimento: sviluppo di un sito web di nuova concezione.</p> <p>2-Supporto ai gruppi di ricerca del DBM per una piena implementazione delle procedure di <i>Quality Assurance/Quality Control</i> che possono valorizzare in maniera decisiva le attività di ricerca del DBM</p>	<p>1-Investimento in comunicazione di fondi dipartimentali per ottimizzare le capacità di attrarre potenziali utilizzatori delle Piattaforme Tecnologiche del Dipartimento: sviluppo di modelli contrattuali e "listini" che ben si adattino alle esigenze della ricerca su commissione</p> <p>2-Supporto Continuato ai gruppi di ricerca del DBM per una piena implementazione delle procedure di <i>Quality Assurance/Quality Control</i>.</p>

OBIETTIVO SELEZIONATO: E.b.

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Per il DBM, la proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti risulta pari a 7/48 (14,6%).

Risultati attesi Reclutamento di 2 ricercatori

	2020	2021
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	<p>1-Reclutamento RTDa. Incoraggiare, ove possibile, i Docenti a destinare quote dei loro finanziamenti della ricerca al reclutamento di RTDa.</p> <p>2-Reclutamento RTDb. Sfruttare pienamente le eventuali risorse assegnate al DBM nel quadro di specifici piani straordinari per RTDb</p> <p>Anche mettendo a disposizione frazioni di POE assegnati al DBM per il <i>turnover</i>.</p>	<p>1-Reclutamento RTDa. Incoraggiare, ove possibile, i Docenti a destinare quote dei loro finanziamenti della ricerca al reclutamento di RTDa.</p> <p>2-Reclutamento RTDb. Sfruttare pienamente le eventuali risorse assegnate al DBM nel quadro di specifici piani straordinari per RTDb</p> <p>Anche mettendo a disposizione frazioni di POE assegnati al DBM per il <i>turnover</i>.</p>

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA POLITICA E STATISTICA (DEPS)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il DEPS ha la contitolarità di due corsi di Laurea: Economia e Commercio (E&C) e Scienze Economiche e Bancarie (SEB), entrambi offerti dalla Scuola di Economia e Management (SEM) istituita dal DEPS e dal Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici (DISAG). Il DEPS è dipartimento di riferimento per il CdL in SEB mentre il DISAG lo è per quello di E&C. In entrambi i corsi di laurea è presente un percorso formativo comune che corrisponde, grosso modo, al primo biennio. Ecco perché qualsiasi attività di monitoraggio e intervento non può che essere svolta congiuntamente dai due dipartimenti.

Il CdL in SEB è articolato in tre curricula. Allo stato attuale la proporzione di studenti che si iscrivono al secondo anno di SEB avendo acquisito almeno 40 cfu è pari al 41,4%, mentre per E&C il dato sale a 46,8%. Purtroppo, non è disponibile il dato suddiviso per curriculum, in che non permette in questa fase di verificare se le criticità sono concentrate su un curriculum in particolare.

Risultati attesi nel 2021

L'obiettivo per il biennio è di portare la percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno di SEB con un numero di cfu acquisiti almeno pari a 40 al 47,6%, corrispondente ad un aumento del 15%.

2020

Le attività che si intende realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo possono essere così sintetizzate:

- attivazione di corsi di sostegno e recupero obblighi formativi aggiuntivi (OFA);
- monitoraggio dei corsi che presentano maggiori criticità;
- attivazione corsi "zero" per quegli insegnamenti per i quali si evidenziano maggiori criticità;
- contratti per attività di tutorato, di didattica integrativa, propedeutica e di recupero;

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

- monitoraggio delle carriere degli per individuare studenti in situazioni di criticità al fine di contattarli e capirne le cause e progettare percorsi atti a rimuoverle.

Molte delle attività previste potranno essere garantite anche grazie ai finanziamenti del Piano di Orientamento e Tutorato (POT-PAEC)

2021

Monitoraggio dei risultati ottenuti con le azioni poste in essere nel 2020 e fine tuning delle attività medesime.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Nel 2018 il DEPS ha attratto fondi per circa Euro 106.000, provenienti per circa il 62% da ricerche con finanziamenti competitivi e per il 23% da contributi da altri enti pubblici. La restante parte è da attribuire principalmente a contributi dell'UE o altri organismi internazionali.

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 5% dei fondi

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

Sensibilizzazione dei membri del DEPS a costituire aggregazioni progettuali per partecipare a bandi competitivi tramite:

- organizzazione di seminari di formazione/informazione su programmi di finanziamento nazionale e internazionale;
- organizzazione di seminari e workshop per condividere le linee di ricerca dei ricercatori e le idee progettuali su cui verificare possibili sinergie;
- monitoraggio semestrale del Direttore e del Delegato alla Ricerca sullo stato dell'arte, in particolare sul raggiungimento degli obiettivi e sul rapporto tra progetti finanziati e domande presentate;
- incremento numero di visiting anche finalizzato alla creazione di gruppi di ricerca internazionale.

Verifica attività e risultati del 2020 e prosecuzione delle azioni avviate nel 2020.

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il dato iniziale per il DEPS evidenzia che:

- a) I laureati nel 2018 sono stati 245. Di questi, 231 hanno compilato il questionario di soddisfazione;
- b) Il numero dei laureati complessivamente soddisfatti (decisamente soddisfatti e più sì che no) del CdS è 214, pari al 92,7% dei laureandi.

Per questo indicatore vale la stessa osservazione fatta a proposito dell'indicatore A.a sulla necessità di azioni condivise e coordinate tra il DEPS e il DISAG.

L'esame della situazione, però permette di evidenziare la necessità di un miglioramento della qualità del dato, anche al fine di poter definire interventi più mirati. I dati attualmente disponibili non permettono, per esempio, la scomposizione per curriculum e, cosa ancora più importante, non consentono di differenziare tra studenti italiani e stranieri o per cdl erogati in lingua italiana e in inglese. Infine, non permettono di capire le ragioni del livello di soddisfazione/insoddisfazione espresso dagli studenti.

Risultati attesi nel 2021

Mantenere e possibilmente aumentare la già alta percentuale di soddisfatti di almeno un punto percentuale, cercando di portarla almeno al 93,7%

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

2020

2021

- Sensibilizzazione degli studenti a partecipare all'indagine sulla
- Monitoraggio delle azioni intraprese nel 2020 e fine tuning

soddisfazione dei laureandi attraverso interventi mirati di docenti e studenti tutor in aula o attraverso video-tutorial, anche finalizzate a fare capire l'importanza che i risultati di tali indagini possono avere nell'ambito della governance;

- Realizzazione di indagini di "customer satisfaction" rivolte agli studenti del terzo anno per capire quali sono gli aspetti più critici del corso di laurea;
- Attività di monitoraggio delle carriere e tutoraggio personalizzato rivolto a studenti con particolari difficoltà.

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Relativamente alla proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti del CdL il dato è pari al 4,8%. Visto che la progettazione e realizzazione dell'offerta didattica è realizzata congiuntamente dal DEPS e dal DISAG attraverso la SEM, anche per questo indicatore vale quanto osservato a proposito degli indicatori A.a e C.a.

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Il DEPS si è storicamente caratterizzato per un elevato livello di internazionalizzazione. Insieme al DISAG, è stato tra i primi dipartimenti ad attivare corsi di studio in lingua inglese. Presso il DEPS è attivo un dottorato di ricerca internazionale. Proprio al fine di incentivare la mobilità degli studenti di triennale, il DEPS ha istituito una premialità in termini di voto di laurea per gli studenti che conseguono CFU in mobilità. Questa attività è stata promossa insieme al DISAG per tutta l'offerta della SEM.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 15%, per portare la percentuale al 5,52%

2020

- Sensibilizzare i membri dei Comitati per la didattica ed i responsabili dei progetti di mobilità affinché si adotti un approccio di maggiore flessibilità nel riconoscimento dell'equivalenza dei singoli insegnamenti svolti all'estero o delle altre attività;
- Incrementare il numero degli accordi di double degree e Erasmus;
- Sensibilizzare gli studenti sull'importanza dell'acquisizione di CFU all'estero, anche nel momento del colloquio di selezione;
- Proporre campagne di informazione sui bandi e sulle premialità che la partecipazione ai programmi Erasmus garantisce in sede di voto di laurea:
- pubblicazione sulle pagine web del dipartimento e della SEM di tutti gli accordi attivi e dei docenti responsabili.

2021

Monitoraggio delle azioni intraprese nel 2020 e fine tuning delle attività medesime.

Attività per la realizzazione dei risultati

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Al 31/12/18 al DEPS afferivano 44 docenti di cui 4 RTDB, pari al 9,1%. Negli anni recenti il DEPS ha avviato diverse procedure di selezione per il reclutamento di Ricercatori a Tempo Determinato senior (tipo b). Tale attività si è realizzata prevalentemente grazie alle risorse garantite all'Ateneo dai vari piani straordinari per RTDb, opportunamente integrate con risorse proprie del Dipartimento (punti POE del turn-over). Nella situazione attuale, vista la scarsità di risorse e l'assenza di ulteriori piani straordinari, l'obiettivo di proseguire nell'attività di reclutamento di giovani ricercatori risulta non particolarmente facile da perseguire.

Risultati attesi nel 2021

Il DEPS, compatibilmente con quanto affermato nel punto precedente, cercherà di reclutare almeno 1 ricercatore nel biennio.

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

Il DEPS, data la scarsa disponibilità di risorse dovuta alla situazione contingente, si troverà a dover definire le proprie scelte di reclutamento nel tentativo di ottemperare alle decisioni prese in sede di programmazione sia in termini di progressioni che di reclutamento di nuovi ricercatori. Su tali scelte, ovviamente, incideranno anche le decisioni dell'ateneo e del ministero. All'interno di questi vincoli, nel 2020 il DEPS ha intenzione di bandire una posizione per RTDB e avviare le procedure per la selezione.

Conclusione attività avviata nel 2020 e chiamata in servizio.

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA POLITICA E STATISTICA (DEPS)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: A) DIDATTICA

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo

Il DEPS è abbastanza attivo nell'organizzazione di eventi che mirano a diffondere la cultura scientifica e i risultati della ricerca tra i ricercatori, il mondo delle istituzioni pubbliche e private e la cittadinanza. Tra i principali eventi e attività vanno ricordate le Goodwin e Hahn lectures, che hanno visto il coinvolgimento di alcuni premi Nobel, i workshop, i convegni, presentazioni di libri e di rapporti ufficiali di istituzioni di rilievo nazionale ed internazionale. Infine, il ciclo di seminari che si svolgono con cadenza quasi settimanale e le attività svolte in occasione di BRIGHT - la notte della ricerca.

Tabella 1. Numero di eventi organizzati dal DEPS

	2017	2018
seminari	32	31
lectures	1	1
workshops/conferences/meetings	5	4
eventi Bright	2	1
presentazione libri	2	2
altre attività	6	-

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

A questi vanno poi aggiunti alcuni interventi e testimonianze di rappresentanti del mondo istituzionale ed imprenditoriale all'interno di singoli insegnamenti o in occasione di giornate di formazione e orientamento. L'obiettivo di tali incontri è quello di creare occasioni di confronto con il mondo del lavoro e di qualificare l'offerta formativa attraverso una maggiore integrazione con il mondo imprenditoriale ed istituzionale. Rispetto a queste attività, però, oltre a mancare una rilevazione sistematica delle singole iniziative, organizzate prevalentemente dai singoli docenti, si lamenta il numero ridotto di eventi, attualmente circa 8 per anno accademico.

Consolidamento delle iniziative e attività di diffusione della cultura scientifica e dei risultati della ricerca (tabella 1)

Risultati attesi

Aumento interventi da parte di "esperti" e rappresentanti del mondo imprenditoriale ed istituzionale nei diversi corsi di laurea. Numero minimo 10 interventi per a.a., con un incremento del 25%.

Obiettivo: creazione di un database degli interventi.

2020

2021

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

Sensibilizzazione da parte del Direttore del Dipartimento e dei Presidenti di Corsi di Laurea del corpo docente sull'importanza del coinvolgimento di rappresentanti del mondo imprenditoriale ed istituzionale nei diversi insegnamenti; coinvolgimento di rappresentanti del mondo imprenditoriale ed istituzionale in progetti di tesi triennali e

Riunioni del corpo docente per verificare quanto fatto nell'anno precedente ed il livello di soddisfazioni sulle attività organizzate e sulle modalità; rilevazione proposte per nuove e diverse iniziative atte a garantire una maggiore qualificazione

magistrali. Popolamento e gestione della banca dati che vedrà il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo del dipartimento. Aggiornamento e riorganizzazione della pagina web dedicata alla pubblicizzazione degli eventi e allo storico degli stessi.

dell'offerta formativa. Verifica sullo stato d'avanzamento della costruzione della banca dati e della pagina web.

OBIETTIVO SELEZIONATO: D) INTERNAZIONALIZZAZIONE

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: .b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Il DEPS ed il DISAG sono contitolari dei due corsi di laurea triennale offerti dalla Scuola di Economia e Management: Scienze Economiche e Bancarie (L-33), di cui il DEPS è dipartimento di riferimento, ed Economia e Commercio (L-18), di cui il dipartimento di riferimento è il DISAG. In entrambi i corsi di laurea è offerto un curriculum in inglese: "Economics and Banking", in SEB attivo dall'a.a. 15/16, e "Economics and Management", in E&C attivo dall'a.a. 17/18.

Nell'insieme, i due curricula hanno avuto nel corso degli anni accademici un discreto successo, attraendo sia studenti italiani che, in parte significativa, stranieri, con circa 100 immatricolazioni.

Sulla base di questa esperienza il DISAG e il DEPS ritengono siano maturi i tempi la progettazione ed istituzione di una Laurea triennale erogata interamente in lingua inglese.

Risultati attesi

Istituzione ed attivazione di un Corso di Laurea bi-classe (L-33 e L-18) denominato "Economics and Management" offerto totalmente in lingua inglese ed articolato in 3 curricula, uno nell'ambito del Management, uno in Banking and Finance e uno più incentrato su Economics and Social Science.

Indicatore: N° di corsi di laurea triennale in lingua inglese attivati nel triennio.

2020

Elaborazione a livello di dipartimento e di Scuola delle linee guida generali e confronto tra le parti coinvolte.

Istituzione del comitato ordinatore per l'elaborazione del progetto formativo

Consultazione parti sociali (con particolare riferimento a quelle con vocazione "internazionale") (maggio-luglio)

Predisposizione del RAD e, sentita la SEM, sua approvazione da parte della Commissione Paritetica Docenti-Studenti, dei due Dipartimenti contitolari, del Nucleo di Valutazione (settembre-novembre)

2021

Approvazione RAD in Senato e in CdA (gennaio)

Redazione SUA (febbraio-aprile)

Parere CUN (maggio-giugno)

Attività di presentazione e promozione del Corso

Inizio attività didattiche (settembre)

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

DIPARTIMENTO DI FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE (DFCLAM)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

La situazione di partenza, che vede il 54,1% degli studenti del II anno del CdL in Studi letterari e filosofici (SLF) iscriversi avendo conseguito almeno 40 cfu, risulta relativamente buona, essendo di quasi quattro punti percentuali superiore alla media di Ateneo. Appare tuttavia ancora lontana dai dati dei Dipartimenti che ottengono i risultati più brillanti (come il 70,4% del DSFUCI).

Nell'ultimo anno, il Dfclam ha intrapreso un monitoraggio costante delle carriere degli studenti della laurea in SLF, con l'obiettivo di individuare i punti critici che contribuiscono al rallentamento della carriera, sia per quanto riguarda il raggiungimento dei 40 cfu durante il I anno, sia per quanto riguarda la conclusione del percorso di studi nei tempi canonici.

Per quanto riguarda gli studenti iscritti al I anno, le difficoltà risultano legate ad alcuni insegnamenti particolarmente impegnativi, in particolare Lingua e letteratura latina e Letteratura italiana. Le difficoltà sono legate alla necessaria corposità del programma; nel caso del latino, alla corposità si aggiunge la difficoltà del superamento del test di lingua.

Grazie al conferimento di fondi dedicati ottenuti con il successo nel progetto POT, è stato possibile effettuare un test da somministrare agli studenti iscritti all'ultimo anno di alcune scuole superiori di Siena al fine di constatare le competenze di base in entrata. Questo ha permesso al Dfclam di conoscere tempestivamente le lacune delle competenze di base e di progettare di conseguenza degli strumenti – corsi di scrittura scientifica, di lingua italiana e latina, di metrica – utili al recupero delle stesse lacune, così da sostenere i nuovi iscritti a partire dal loro ingresso all'Università.

Negli ultimi anni il Dipartimento si è dimostrato molto sensibile a questa problematica; ma, dopo una fase di studio alquanto complessa, solo negli ultimi mesi sono state implementate azioni correttive concrete. Sono stati studiati, e per una prima parte già realizzati, progetti volti a potenziare i corsi di affiancamento alla didattica (per il latino, il greco e la letteratura italiana) tenuti dagli studenti tutor, e a istituire un corso di scrittura accademica. Inoltre, sono stati sperimentati con successo, e andranno messi a regime, alcuni corsi *inter pares* di sostegno allo studio delle discipline più impegnative.

I docenti di Letteratura latina hanno analizzato dettagliatamente la situazione legata al test di latino e, anche in collaborazione con gli studenti tutor e con i docenti che gestiscono i corsi di recupero di Latino 0 e Latino 1, stanno portando avanti una campagna di sensibilizzazione per il test e stanno progettando un ulteriore potenziamento dei servizi offerti, con l'ampliamento dei diversi corsi di recupero.

Il Dipartimento intende implementare e rendere sistematici e coerenti questi interventi. Si propone così di aumentare del 10% il numero degli iscritti al II anno con all'attivo almeno 40 cfu, con l'obiettivo di arrivare a una percentuale pari o superiore al 59,5%.

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

**Risultati attesi nel
2021**

Aumento del 10 % degli studenti che si iscrivono al II anno di SLF avendo acquisito almeno 40 cfu (per raggiungere una percentuale pari o superiore al 59,5%).

2020

Alla luce dei test di valutazione delle competenze di base somministrato nelle scuole superiori senesi (test che verrà somministrato anche agli studenti immatricolati nell'a.a. 2020-2021), il Dfclam organizzerà dei corsi di recupero rivolti alle matricole, da attivare nel I semestre. Per facilitarne la frequenza e garantirne la possibile propedeuticità, il Dipartimento si impegnerà a fare in modo che alcuni insegnamenti, come la Letteratura latina e la Letteratura italiana, siano erogati in entrambi i semestri.

Per potenziare l'attività di tutorato, inoltre, il Dfclam intende partecipare nuovamente al bando per il finanziamento POT, in modo da aumentare le ore di affiancamento alla didattica e i corsi di sostegno allo studio personalizzati.

Con il finanziamento POT sarà inoltre possibile predisporre alcuni strumenti (video, tutorial, dispense ecc.) che rimarranno a disposizione per gli anni a venire.

Il Dfclam, inoltre, sensibilizzerà i propri docenti a organizzare i propri corsi in modo tale da dedicare più ore agli argomenti delle parti generali (i fondamenti delle discipline di base, il cui possesso risulta in alcuni casi carente).

2021

Alla luce del monitoraggio delle competenze di base che il Dfclam si ripromette di realizzare, e alla luce dei risultati ottenuti nell'anno precedente, il Dipartimento potrà valutare l'efficacia della strategia messa in atto negli anni 2019 e 2020 e apportare degli aggiustamenti; sarà perciò in grado di perfezionare l'impostazione dei corsi di recupero già attivati o di crearne ulteriori per far fronte ad eventuali nuove criticità emerse.

Il Dipartimento, inoltre, si ripromette di riservare un numero congruo di ore per l'affiancamento didattico, sia da parte di docenti sia da parte degli studenti tutor.

Attività per la realizzazione dei risultati

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

La situazione di partenza, che vede per il 2018 proventi per poco più di 120.000 euro, risulta in parte insoddisfacente, anche se pesano su questo dato due elementi:

- uno è strutturale, ossia la particolare natura degli studi svolti nel DFCLAM, che poco si prestano al trasferimento tecnologico e, in genere, alla ricerca su commissione.
- il secondo è contingente e aleatorio: nel 2018 era infatti attesa l'assegnazione dei PRIN 2017, che in realtà è slittata ai primi mesi del 2019. L'eccellente risultato ottenuto dal DFCLAM in questa tornata di PRIN (i docenti del dipartimento sono risultati vincitori di ben quattro progetti, di cui tre con Principal Investigator, nelle persone dei proff. Leonardi, Tonelli e Caruso; anche in termini di cifre assolute - più di un milione e mezzo di euro-, il DFCLAM è secondo in Ateneo, dopo il DIISM) consente dunque di migliorare in modo molto sensibile il dato del 2019 (e non quello di partenza del 2018).

L'ottimo risultato conseguito nei PRIN 2017, insieme al trasferimento,

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

dall'università di Verona, del progetto SIR coordinato dalla prof.ssa Bellomi (assunta nel 2019 come RtdB presso il DFCLAM), è il coronamento dello sforzo, intrapreso negli ultimi anni dal Dipartimento, per aggiornare mentalità e pratiche del corpo docente, in parte ancora troppo legato al vecchio modello della ricerca umanistica (individuale e non di gruppo, e poco attenta alle opportunità di finanziamento esterno). Questo sforzo deve essere proseguito e intensificato, soprattutto in vista della partecipazione – auspicabilmente, con risultati altrettanto lusinghieri – a bandi europei.

Se le discipline coltivate presso il DFCLAM rendono quasi impossibile la sottoscrizione di contratti cospicui con le realtà produttive del territorio (conto terzi), ci sono tuttavia – oltre a Prin, ERC, ecc. – anche altre forme di finanziamento esterno che il DFCLAM ha cominciato a esplorare in anni recenti con discreti risultati. Il dipartimento ha infatti ottenuto:

- un POT;
- alcuni finanziamenti da prestigiose università francesi come Paris Sorbonne e Sorbonne Nouvelle per ricerche in comune;
- alcuni finanziamenti regionali (assegni di ricerca, borse Pegaso) e del MPS (progetto "Siena in divenire");
- alcuni progetti finanziati dall'Université franco-italienne);
- borse di dottorato finanziate da soggetti esterni (in particolare la Fondazione Ezio Franceschini di Firenze) per il dottorato in Filologia e critica

È necessario proseguire e ampliare questi sforzi, che dovrebbero rendere alla portata del DFCLAM l'obiettivo di aumentare almeno del 5% i proventi esterni entro il 2021.

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 5%

2020

2021

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione sistematica di dottorandi, assegnisti, ricercatori e docenti alle attività di formazione volte a sviluppare competenze nella progettazione della ricerca e nella partecipazione a bandi competitivi; stretta collaborazione con l'Ufficio ricerca dell'ateneo; individuazione, all'interno del DFCLAM, soprattutto fra i ricercatori giovani, di figure di riferimento in grado di coordinare gli sforzi di progettazione della ricerca e di partecipazione a bandi competitivi - Partecipazione dei diversi gruppi di ricerca presenti nel dipartimento ai principali bandi competitivi aperti alle discipline umanistiche (bandi regionali, nazionali, europei) - Nuova partecipazione al progetto POT - Rafforzamento dei partenariati con università straniere che hanno portato a introiti finanziari di qualche rilievo, oltre che a risultati di eccellenza nella ricerca | <p>Monitoraggio e prosecuzione delle azioni intraprese nel 2020.</p> |
|--|--|

Attività per la realizzazione dei risultati

- Collaborazione con il Mibact e gli enti locali senesi (Comune, Biblioteca) in occasione del centenario di Federigo Tozzi (alcuni importanti finanziamenti sono già in fase di finalizzazione)
- Istituzione di convenzioni con enti culturali (come ad esempio la Fondazione Bianciardi di Grosseto, il Centro di studi Landolfi di Firenze) disposti a cofinanziare attività convegnistiche e di ricerca e/o borse di studio
- Prosecuzione della collaborazione con la Fondazione Ezio Franceschini (FEF) di Firenze, nell'ambito del dottorato in Filologia e critica (con finanziamento di una borsa per ogni ciclo da parte della FEF)

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

In un quadro che vede l'Ateneo conseguire nel complesso un risultato molto buono (la percentuale di soddisfazione è superiore al 90%), il DFCLAM ottiene un risultato ottimo (il 94,1%), secondo soltanto a quello del DSFTA (96,6%).

Tra i punti di forza dei Corsi di Studio del DFCLAM (uno triennale, Studi letterari e filosofici, e due magistrali, Lettere moderne e Lettere classiche) si segnalano: 1) la qualità dei docenti (come emerge anche dai risultati eccellenti ottenuti nell'ultima VQR); 2) l'attenzione dedicata agli studenti, le cui opinioni – espresse nei questionari di valutazione della didattica, negli organi collegiali (in particolare nella Commissione Paritetica), nelle assemblee e negli incontri organizzati nel corso di ogni anno accademico – sono sempre discusse in modo approfondito dai competenti organi (Comitati per la didattica e Consiglio di dipartimento), con l'obiettivo di trovare soluzioni concordate; 3) la prontezza e l'efficacia nella soluzione delle diverse questioni didattiche da parte delle Segreterie e dei Comitati per la didattica, come evidenziato anche dall'ultima relazione della Commissione Paritetica.

Alcune criticità residue riguardano:

- nel metodo, la somministrazione dei questionari di valutazione della didattica, che richiede un'azione capillare di sensibilizzazione presso tutto il corpo docente e studente (talvolta si sottovaluta l'importanza di rispondere in modo adeguato e pertinente).
- nel merito, da parte dei docenti: 1) gestione dei sillabi degli insegnamenti: benché ci sia stato un netto miglioramento, apprezzato dagli studenti, nella compilazione tempestiva e dettagliata dei sillabi, si richiede una maggiore precisione per quanto riguarda la specificazione delle modalità di esame e di valutazione; 2) reperibilità in rete del materiale didattico: ancora troppi insegnamenti non mettono a disposizione il materiale didattico sulla piattaforma Moodle; 3) ritardi nell'assegnazione degli insegnamenti a contratto: non è accettabile che i nomi dei docenti e i programmi dei corsi siano resi noti solo poche settimane prima dell'inizio dei corsi stessi (problema che si riscontra in particolare per il II semestre, rendendo impossibile una compilazione pienamente consapevole dei piani di studio). Sul fronte dei servizi agli studenti: 1) orario di apertura delle aule studio e della Biblioteca Umanistica: la chiusura nel fine settimana e in orario serale è considerata fortemente limitante dalla maggioranza degli studenti; 2) benché il servizio di tutorato sia andato sempre più migliorando, incontrando l'apprezzamento crescente degli studenti, in alcuni casi si richiederebbe un'attenzione personalizzata a singole situazioni critiche.

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Risultati attesi nel 2021

95,1% di laureandi complessivamente soddisfatti

Attività per la realizzazione dei risultati

2020

- 1) Aderire alla giornata di restituzione dei test di valutazione, sia per sensibilizzare ancora di più gli studenti alla corretta compilazione del questionario, sia per discutere collegialmente di eventuali problemi, punto per punto.
- 2) Mettere a disposizione modelli di

2021

- 1) Ripetere la giornata di restituzione dei test di valutazione sulla base dell'esperienza del 2020.
- 2) Dopo aver verificato l'andamento rispetto al 2020, proseguire il monitoraggio della compilazione dei sillabi,

- sillabi in cui siano meglio specificate le modalità di esame e di valutazione.
- | | |
|--|---|
| <p>3) Incrementare l'uso della piattaforma Moodle per rendere sempre più disponibili i materiali in rete agli studenti.</p> <p>4) Coinvolgere tutti gli attori interessati (Ateneo, dipartimenti umanistici, enti locali) in una riflessione volta a trovare soluzioni in grado di offrire ambienti di studio aperti in orario serale e nel fine settimana. Oltre all'auspicato, ma problematico per ragioni economiche e logistiche, ampliamento dell'orario di apertura della BAUM (Biblioteca di area Umanistica), si studierà la possibilità di aprire delle aule studio, o mettere a disposizione altri spazi di studio per gli studenti.</p> <p>5) Incrementare il servizio di tutorato personalizzato agli studenti, anche in collaborazione con il Servizio di Ascolto e Consulenza di Ateneo.</p> <p>6) Con un opportuno coordinamento con gli uffici centrali di Ateneo, si intende mettere a regime come buona pratica l'assegnazione entro il mese di luglio di TUTTI i contratti di docenza, in modo che a inizio settembre siano disponibili i sillabi di tutti gli insegnamenti erogati nell'a.a.</p> | <p>proponendo eventuali correzioni residue.</p> <p>3) Continuare a incentivare l'uso della piattaforma Moodle per rendere sempre più disponibili i materiali in rete agli studenti.</p> <p>4) Prolungare l'orario di apertura della Biblioteca Umanistica, delle aule studio, e/o mettere a disposizione altri spazi di studio per gli studenti.</p> <p>5) Proseguire e se necessario migliorare le attività di tutorato del 2020.</p> <p>6) Anticipare a prima dell'estate la compilazione di tutti i sillabi (sia dei docenti incardinati, sia di quelli a contratto) per l'intero a.a.</p> |
|--|---|

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Con il 2,6% dei cfu ottenuti all'estero dagli studenti iscritti ai CdL del DFCLAM, il Dipartimento si colloca nettamente al di sopra della media di Ateneo (1,7%), anche se ancora piuttosto lontano dal risultato del dipartimento che ottiene il risultato migliore (DISAG, 4,8%).

Gli scambi Erasmus gestiti da docenti del DFCLAM sono numerosi e prevedono destinazioni distribuite in tutti i maggiori paesi europei. Tuttavia, le borse disponibili in alcune destinazioni particolarmente ambite (Parigi, il Regno Unito) andrebbero aumentate, perché non sempre quelle attive riescono a assorbire tutte le domande di studenti idonei. Anche la partecipazione del DFCLAM agli scambi ELAN e Overseas è aumentata negli ultimi anni, ma non appare ancora del tutto soddisfacente.

Il dato complessivo del DFCLAM sarebbe certamente più positivo se le procedure di rendicontazione dell'Ateneo consentissero di riconoscere e computare anche i cfu conseguiti all'estero dagli studenti per la preparazione della prova finale di laurea e di laurea magistrale (e non solo quelli conseguiti per il superamento degli esami

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

di profitto).

Un altro elemento ancora in parte problematico (anche se nettamente migliorato negli ultimi anni) è il riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero. I Comitati per la didattica hanno adottato una politica di apertura anche nei confronti di contenuti didattici non del tutto equivalenti a quelli erogati a Siena; tuttavia, in alcuni casi la compilazione del *learning agreement* da parte degli studenti ha comportato scelte non del tutto adeguate, che hanno portato a inevitabili limitazioni nel riconoscimento.

Quelli elencati finora, tuttavia, sono problemi tutto sommato minori. Il vero ostacolo a una più decisa, e auspicata, partecipazione degli studenti del DFCLAM alle iniziative di mobilità internazionale è di natura economica. Le borse Erasmus hanno notoriamente importi troppo risicati; e il fatto che più della metà degli studenti del DFCLAM siano 'fuori sede' complica ulteriormente – nel caso di famiglie non abbienti – l'organizzazione logistica dei mesi da trascorrere all'estero. Per questo il DFCLAM ha istituito, già per l'a.a 2019-2020, dodici borse di mille euro ciascuna, a valere sui fondi dell'eccellenza, per i dodici studenti del dipartimento più meritevoli, che trascorrono un periodo all'estero conseguendo un minimo di 18 cfu. Purtroppo, dal momento che i fondi dell'eccellenza non possono essere impiegati per le lauree di primo livello, di tali borse non potranno beneficiare gli studenti del triennio in Studi letterari e filosofici: a questa criticità è urgente porre rimedio, trovando risorse aggiuntive su altri fondi.

Il DFCLAM punta moltissimo sull'internazionalizzazione, che è anche uno dei cinque obiettivi strategici del progetto premiato con l'eccellenza. Perciò il dipartimento sceglie questo indicatore come prioritario e intende compiere uno sforzo organizzativo e economico in grado di ottenere un risultato molto ambizioso (un aumento del 35% dei crediti conseguiti all'estero). L'obiettivo è quello di allineare il più possibile gli standard di internazionalizzazione della didattica di I e II ciclo a quelli della didattica di terzo ciclo: infatti, il dottorato del DFCLAM, in "Filologia e critica", è l'unico in Ateneo (e fra i pochissimi in Italia) a prevedere la co-tutela obbligatoria (salvo motivate eccezioni) per tutti i dottorandi, con un periodo di permanenza all'estero che varia dai sei ai dodici mesi (e dunque con il conseguimento all'estero di un numero di crediti pari a un sesto o addirittura a un terzo del totale). Per loro natura, i corsi di laurea e di laurea magistrale – sia per ragioni economiche, sia perché prevedono anche una formazione di base necessariamente da svolgere in sede – non possono raggiungere simili proporzioni; ma possono certamente migliorare quelle attuali.

Aumento del 35%, in modo che i crediti conseguiti all'estero siano, nel 2021, almeno il 3,49% del totale.

Risultati attesi nel 2021

Attività per la realizzazione dei risultati

2020

- Aumento del numero degli scambi internazionali (Erasmus e Overseas); monitoraggio ed eventuale rafforzamento di quelli esistenti; rafforzamento

2021

- Monitoraggio degli scambi di mobilità studentesca e loro rafforzamento ove necessario
- Prosecuzione del lavoro di sensibilizzazione degli studenti

- della presenza del dipartimento nell'ambito degli scambi ELAN
- Più capillare sensibilizzazione degli studenti sulle opportunità di studio all'estero e sui loro vantaggi, con giornate dedicate e maggiore integrazione degli studenti *incoming* nella vita del dipartimento
 - Maggiore attenzione, da parte dei docenti responsabili degli scambi, alla corretta compilazione del *learning agreement*, al fine di ottimizzare la possibilità di riconoscere i crediti ottenuti all'estero. Uniformazione dei criteri di riconoscimento crediti da parte dei tre Comitati per la didattica afferenti al DFCLAM
 - Conferma dell'impegno economico (12.000 euro a valere sul dipartimento di eccellenza) per istituire 12 borse da assegnare ogni anno ai migliori studenti delle lauree magistrali che svolgono un periodo di studio all'estero conseguendo un minimo di 18 cfu
 - Istituzione di ulteriori 6 borse da euro 1.000 ciascuna (per un totale di euro 6.000, a valere sulla dotazione ordinaria del dipartimento) da assegnare ai sei studenti della laurea in Studi letterari e filosofici che avranno conseguito all'estero il maggior numero di crediti (regolarmente riconosciuti al rientro) nel corso dell'a.a. 2020-2021.
 - Predisposizione, in accordo con gli uffici centrali di Ateneo, delle procedure di verifica e rendicontazione necessarie a conteggiare anche i cfu conseguiti all'estero dagli studenti del DFCLAM per la preparazione delle prove finali di laurea e di laurea magistrale.
- Monitoraggio di *learning agreement* e riconoscimento crediti; interventi su eventuali criticità
 - Monitoraggio dei risultati ottenuti con l'istituzione di borse di mobilità aggiuntive DFCLAM. In caso di risultati positivi, conferma e – se economicamente sostenibile – rafforzamento sia delle borse 'di eccellenza' per gli studenti delle lauree magistrali, sia delle borse di dipartimento per gli studenti della laurea triennale, con le stesse modalità dell'anno precedente.
 - Monitoraggio del riconoscimento crediti per preparazione prove finali.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

La situazione di partenza (5 ricercatori a tempo determinato su 37 docenti) è buona: in percentuale (13,5%) è superiore alla media di Ateneo (10,8%).

Vincitore del finanziamento di eccellenza, il Dipartimento ha puntato con decisione su un rinnovamento generazionale: ai 5 ricercatori a td presenti nel 2018 (quattro dei quali assunti su fondi di eccellenza) se ne sono aggiunti nel 2019 altri due (un rtda di storia greca su fondi di eccellenza, un rtdb di letteratura latina medievale sul piano straordinario), migliorando ulteriormente la proporzione di cui al presente indicatore.

Il DFCLAM conferma pertanto la sua apertura a un rinnovamento del corpo docente e la sua politica volta a favorire l'ingresso dei giovani nel mondo della ricerca. Tuttavia, gli investimenti in questa direzione effettuati negli ultimi tre anni hanno avuto come effetto collaterale quello di bloccare gli avanzamenti di carriera di molti colleghi RU e PA abilitati, che legittimamente – sia in considerazione del livello scientifico, attestato dalla vqr; sia in considerazione dell'anzianità nei rispettivi ruoli; sia in considerazione dei servizi amministrativi svolti per il dipartimento (in alcuni casi anche come presidenti di corso di laurea) – aspirano a un passaggio al ruolo superiore.

Il Dipartimento ritiene perciò, in questo momento, assolutamente prioritarie e non procrastinabili le esigenze di questi colleghi RU e PA e – stante la ridottissima distribuzione di POE 2019 decisa dal CdA dell'Ateneo – si trova in grande difficoltà nel programmare ulteriori ingressi di ricercatori a td.

L'obiettivo di reclutare entro il 2021 un nuovo rtd potrà essere realizzato solo in presenza di una delle seguenti condizioni:

- aumento del FFO delle Università che consenta una politica di investimento da parte del CdA (con distribuzione, nel 2020, di un numero di POE almeno doppio rispetto a quello del 2019);
- reperimento di finanziamenti esterni per rtda, particolarmente difficile in un dipartimento di area 10, le cui ricerche, di natura letteraria, difficilmente si prestano a accordi di convenzione con il mondo produttivo.

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Risultati attesi nel 2021

Reclutamento di 1 ricercatore

Attività per la realizzazione dei risultati

- | | 2020 | 2021 |
|--|-------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Impegno, in tutte le sedi istituzionali di Ateneo, a favore di una politica di investimenti espansivi, in occasione della prossima distribuzione di POE. - Impegno, in tutte le sedi istituzionali di Ateneo, affinché sia messo in opera un piano straordinario di passaggi da RU a PA (piano che libererebbe risorse, sui POE derivanti da TO, per il reclutamento di rtd). - Partecipazione mirata a bandi competitivi nazionali e internazionali in grado di offrire, in caso di successo, finanziamenti abbastanza cospicui da poter coprire l'assunzione di un rtda. | | <p>Monitoraggio dei risultati delle azioni effettuate nel 2020 e loro prosecuzione.</p> |

DIPARTIMENTO DI FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE (DFCLAM)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO

OBIETTIVO SELEZIONATO: B. RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Azioni di trasferimento di conoscenza.

Indicatore: proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti

La scelta di questo obiettivo, che in parte si discosta dalle indicazioni operative prioritarie fornite ai dipartimenti, ha due motivazioni:

- Le ricerche, di tipo filologico-letterario, condotte nel DFCLAM, si prestano in misura molto ridotta al trasferimento tecnologico; invece possono contribuire in misura importante alla Terza Missione (TM) nell'ambito del trasferimento di conoscenze. Di fronte a una situazione di partenza particolarmente deficitaria, il Dipartimento ha deciso di puntare con decisione su un più stretto rapporto con il territorio, investendo anche risorse cospicue provenienti dal finanziamento del Dipartimento di eccellenza. Accanto a un progetto-faro (quello della Web Philology, cfr. oltre), il DFCLAM ha orientato le proprie attività di *public engagement* in direzione della sensibilizzazione della cittadinanza intorno a temi centrali nelle discipline umanistiche: la funzione sociale della letteratura, intesa come "luogo" che crea un'identità culturale e un senso di comunità, e la trasmissione alle nuove generazioni della conoscenza del passato, insieme alla strumentazione per fare propria e rinnovare quella preziosa eredità.
- Poiché l'Ateneo ha scelto questo obiettivo per la programmazione triennale, il DFCLAM intende dare un contributo consistente, recuperando il divario che lo separa in negativo dai dipartimenti tradizionalmente più impegnati nella TM.

L'ultimo monitoraggio (relativo alle azioni di TM poste in essere nel corso del 2018) ha evidenziato che solo 11 (undici) docenti sono stati sporadicamente impegnati nella TM, e che solo 6 (sei) sono stati coinvolti in modo continuativo e organico in azioni di trasferimento di conoscenza. Nonostante i numeri limitati in assoluto e modesti anche in proporzione – 11 unità rappresentano, infatti, meno di un terzo del personale docente del Dipartimento –, la valutazione formulata dal Presidio della Qualità di Ateneo sull'ultimo rendiconto ha evidenziato l'impegno e i punti di forza del Dipartimento, sui quali pertanto vorremmo continuare investire nei prossimi anni.

Ci proponiamo di triplicare il numero di docenti impegnati in modo continuativo in attività di trasferimento di conoscenza, portando il totale da 6 ad almeno 18 unità, coinvolgendo cioè circa la metà dei colleghi strutturati.

Desideriamo, inoltre, rendere più forte, organica e costante nel tempo la collaborazione con Bright, con Studium e con il Santa Chiara Lab.

Ci auguriamo di poter rendere il corso di Web Philology (che attualmente rilascia un *open badge* nell'ambito delle Soft Skills di Ateneo) un modello di *public engagement* e trasferimento di conoscenza (per le scuole e per la cittadinanza) riconosciuto a livello nazionale.

Intendiamo, infine, rendere strutturale il rapporto con la cittadinanza,

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto di
riferimento)**

Risultati attesi

realizzando non solo laboratori aperti al pubblico (come un corso di scrittura creativa) ma anche altre attività capaci di creare riflessione, consapevolezza e senso di comunità.

2020

1) Rafforzare il corso di Web Philology, il cui principale obiettivo è quello di sviluppare strumenti critici per l'interpretazione dei testi circolanti nel Web (*Fake news*, voci enciclopediche di Wikipedia, siti internet di informazione, ecc.). L'ultima edizione del corso è stata svolta dal personale del DFCLAM in collaborazione con un docente del DISPOC, con cui vorremmo stabilizzare il rapporto di sinergia al fine di rendere il più possibile trasversali – e dunque più coinvolgenti per i partecipanti – i temi affrontati.

2) Organizzazione di un ciclo di letture pubbliche (tenute da docenti afferenti a tutti gli ambiti disciplinari rappresentati dal DFCLAM), relativo ad alcuni grandi Classici, che verranno presi ad esempio per sviluppare una riflessione condivisa sul senso della cittadinanza italiana ed europea.

3) Grazie al finanziamento ottenuto dal progetto su "I luoghi senesi di Federigo Tozzi: una mappa digitale" (responsabile prof. Riccardo Castellana), sviluppare, in parallelo alla precedente, una riflessione sul senso di appartenenza alla comunità senese.

4) Tra il 2020 e il 2021 desideriamo implementare un corso di scrittura creativa (poesia e narrativa) aperto alla cittadinanza e tenuto da docenti del dipartimento insieme a invitati esterni (esperti del settore, oltre a poeti e narratori di chiara fama).

2021

Oltre a monitorare, continuare e perfezionare le attività 1 e 4 dell'anno 2020, nel 2021 l'attività 2 prenderà slancio dal centenario della morte di Dante Alighieri per organizzare, di concerto con il comitato «Siena per Dante» (responsabile di dipartimento: prof.ssa Natascia Tonelli), un ciclo di laboratori e seminari divulgativi sull'opera di Dante Alighieri. Sarà preziosa, per questa attività, la collaborazione di tutti i colleghi del Dipartimento, che daranno il proprio contributo per valorizzare l'eredità dei Classici che continua a vivere nella voce di Dante e, insieme, l'ininterrotta fortuna dell'opera dantesca nella cultura moderna e contemporanea.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

OBIETTIVO SELEZIONATO: D. INTERNAZIONALIZZAZIONE

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Con il 2,6% dei cfu ottenuti all'estero dagli studenti iscritti ai CdL del DFCLAM, il Dipartimento si colloca nettamente al di sopra della media di Ateneo (1,7%), anche se ancora piuttosto lontano dal risultato del dipartimento che ottiene il risultato migliore (DISAG, 4,8%).

Gli scambi Erasmus gestiti da docenti del DFCLAM sono numerosi e prevedono destinazioni distribuite in tutti i maggiori paesi europei. Tuttavia, le borse disponibili in alcune destinazioni particolarmente ambite (Parigi, il Regno Unito) andrebbero aumentate, perché non sempre quelle attive riescono a assorbire tutte le domande di studenti idonei. Anche la partecipazione del DFCLAM agli scambi ELAN e Overseas è aumentata negli ultimi anni, ma non appare ancora del tutto soddisfacente.

Il dato complessivo del DFCLAM sarebbe certamente più positivo se le procedure di rendicontazione dell'Ateneo consentissero di riconoscere e computare anche i cfu conseguiti all'estero dagli studenti per la preparazione della prova finale di laurea e di laurea magistrale (e non solo quelli conseguiti per il superamento degli esami di profitto).

Un altro elemento ancora in parte problematico (anche se nettamente migliorato negli ultimi anni) è il riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero. I Comitati per la didattica hanno adottato una politica di apertura anche nei confronti di contenuti didattici non del tutto equivalenti a quelli erogati a Siena; tuttavia, in alcuni casi la compilazione del *learning agreement* da parte degli studenti ha comportato scelte non del tutto adeguate, che hanno portato a inevitabili limitazioni nel riconoscimento.

Quelli elencati finora, tuttavia, sono problemi tutto sommato minori. Il vero ostacolo a una più decisa, e auspicata, partecipazione degli studenti del DFCLAM alle iniziative di mobilità internazionale è di natura economica. Le borse Erasmus hanno notoriamente importi troppo risicati; e il fatto che più della metà degli studenti del DFCLAM siano 'fuori sede' complica ulteriormente – nel caso di famiglie non abbienti – l'organizzazione logistica dei mesi da trascorrere all'estero. Per questo il DFCLAM ha istituito, già per l'a.a 2019-2020, dodici borse di mille euro ciascuna, a valere sui fondi dell'eccellenza, per i dodici studenti del dipartimento più meritevoli, che trascorrono un periodo all'estero conseguendo un minimo di 18 cfu. Purtroppo, dal momento che i fondi dell'eccellenza non possono essere impiegati per le lauree di primo livello, di tali borse non potranno beneficiare gli studenti del triennio in Studi letterari e filosofici: a questa criticità è urgente porre rimedio, trovando risorse aggiuntive su altri fondi.

Il DFCLAM punta moltissimo sull'internazionalizzazione, che è anche uno dei cinque obiettivi strategici del progetto premiato con l'eccellenza. Perciò il dipartimento sceglie questo indicatore come prioritario e intende compiere uno sforzo organizzativo e economico in grado di ottenere un risultato molto ambizioso (un aumento del 35% dei crediti conseguiti all'estero). L'obiettivo è quello di allineare il più possibile gli standard di internazionalizzazione della didattica di I e II ciclo a quelli della didattica di terzo ciclo: infatti, il dottorato del DFCLAM, in "Filologia e critica", è l'unico in Ateneo (e fra i pochissimi in Italia) a prevedere la co-tutela obbligatoria (salvo motivate eccezioni) per tutti i dottorandi, con un periodo di permanenza all'estero che varia dai sei ai dodici mesi (e dunque con il conseguimento all'estero di un numero di crediti pari a un sesto o addirittura a un terzo del totale). Per loro natura, i corsi di laurea e di laurea magistrale – sia per ragioni economiche, sia perché prevedono anche una formazione di base necessariamente da svolgere in sede – non possono raggiungere simili proporzioni; ma possono certamente migliorare quelle

**Situazione
iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

attuali.

**Risultati attesi
nel 2021**

Aumento del 35%, in modo che i crediti conseguiti all'estero siano, nel 2021, almeno il 3,49% del totale.

2020

- Aumento del numero degli scambi internazionali (Erasmus e Overseas); monitoraggio ed eventuale rafforzamento di quelli esistenti; rafforzamento della presenza del dipartimento nell'ambito degli scambi ELAN
- Più capillare sensibilizzazione degli studenti sulle opportunità di studio all'estero e sui loro vantaggi, con giornate dedicate e maggiore integrazione degli studenti *incoming* nella vita del dipartimento
- Maggiore attenzione, da parte dei docenti responsabili degli scambi, alla corretta compilazione del *learning agreement*, al fine di ottimizzare la possibilità di riconoscere i crediti ottenuti all'estero. Uniformazione dei criteri di riconoscimento crediti da parte dei tre Comitati per la didattica afferenti al DFCLAM
- Conferma dell'impegno economico (12.000 euro a valere sul dipartimento di eccellenza) per istituire 12 borse da assegnare ogni anno ai migliori studenti delle lauree magistrali che svolgono un periodo di studio all'estero conseguendo un minimo di 18 cfu
- Istituzione di ulteriori 6 borse da euro 1.000 ciascuna (per un totale di euro 6.000, a valere sulla dotazione ordinaria del dipartimento) da assegnare ai sei studenti della laurea in Studi letterari e filosofici che avranno conseguito all'estero il maggior numero di crediti (regolarmente riconosciuti al rientro) nel corso dell'a.a. 2020-2021.
- Predisposizione, in accordo con gli uffici centrali di Ateneo, delle procedure di verifica e rendicontazione necessarie a conteggiare anche i cfu conseguiti all'estero dagli studenti del DFCLAM per la preparazione delle prove finali di laurea e di laurea magistrale.

2021

- Monitoraggio degli scambi di mobilità studentesca e loro rafforzamento ove necessario
- Prosecuzione del lavoro di sensibilizzazione degli studenti
- Monitoraggio di *learning agreement* e riconoscimento crediti; interventi su eventuali criticità
- Monitoraggio dei risultati ottenuti con l'istituzione di borse di mobilità aggiuntive DFCLAM. In caso di risultati positivi, conferma e – se economicamente sostenibile – rafforzamento sia delle borse 'di eccellenza' per gli studenti delle lauree magistrali, sia delle borse di dipartimento per gli studenti della laurea triennale, con le stesse modalità dell'anno precedente.
- Monitoraggio del riconoscimento crediti per preparazione prove finali.

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA (DGIUR)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Nel contesto degli studi giuridici il problema dell'elevata percentuale dei tassi di abbandono e delle difficoltà di raggiungimento di obiettivi didattici al primo anno di immatricolazione (almeno 40 CFU) muove da alcune circostanze di fondo che caratterizzano il sistema scolastico-universitario nel suo insieme: il diritto non viene studiato nella maggior parte delle scuole di provenienza degli studenti, o è approcciato in modo molto diverso rispetto alla metodologia utilizzata in ambito universitario. Non prevedendo un test di ingresso, i percorsi di studio offerti dal Dipartimento non sempre sono scelti sulla base di una forte spinta motivazionale. Inoltre, l'approccio allo studio del diritto è avvertito da studenti e operatori come eccessivamente teorico.

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Tali premesse impongono di elaborare azioni innovative di orientamento, tutorato e formazione. Da un lato, occorre rafforzare all'interno del Dipartimento l'offerta sia di esperienze orientative e laboratoriali che siano efficacemente utili a introdurre allo studio universitario del diritto gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori; sia di percorsi volti a consentire agli studenti di acquisire una maggiore consapevolezza delle proprie risorse e potenzialità – specifiche e trasversali – e dei propri progetti formativi e professionali. Dall'altro, è indispensabile integrare le metodologie formative tradizionali (lezione frontale) con un approccio più dinamico, improntato ad una dimensione anche pratico-applicativa delle discipline giuridiche. Occorre infine favorire il confronto con il mondo del lavoro e delle professioni giuridiche.

In questa ottica, pertanto, a fronte di un dato che vede l'ottenimento di 40 CFU nel corso del primo anno come un obiettivo raggiunto da meno del 50% degli immatricolati (nella specie, il 47,3%) emerge la necessità di investire su percorsi di orientamento formativo sia all'ingresso che durante lo svolgimento dell'intero percorso accademico, implementando, in particolare, le attività di orientamento e tutorato.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 4%

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

2020	2021
<p>Sotto il profilo dell'orientamento si prevede un coinvolgimento diretto degli Istituti di Istruzione Superiore di tutta Italia in tutte le loro componenti (dirigenti con funzioni strumentali per l'orientamento in uscita, corpo docente, studenti e famiglie), attraverso una serie di iniziative mirate e appositamente elaborate nel contesto di un "orientamento esterno" (da svolgersi presso le sedi degli Istituti di Istruzione Superiore), un "orientamento interno" (presso il Presidio didattico Mattioli) e un "orientamento permanente" (caratterizzato, quest'ultimo,</p>	<p>Sotto il profilo dell'orientamento si prevede il rafforzamento dell'attenzione verso la componente genitoriale delle scuole attraverso una implementazione del servizio "Giurisprudenza OrientaFamiglie", progetto attraverso il quale sono stati avviati – e si intendono progressivamente consolidare – i contatti diretti con le famiglie. Nell'ambito delle attività di tutorato rimesse alle competenze</p>

dall'organizzazione di specifici laboratori e iniziative multidisciplinari promosse da docenti del Dipartimento di Giurisprudenza, attraverso percorsi progettuali predisposti in collaborazione con gli insegnanti degli Istituti di Istruzione Superiore).

Nel settore del tutorato si mira a rafforzare il servizio di "tutorato relazionale" ed estendere le funzioni generali di "accompagnamento" e di "sostegno", valorizzando inoltre la figura, già attiva, dei "docenti tutor" di riferimento per gli studenti del primo anno. È infatti con questi ultimi che le matricole possono costantemente confrontarsi al fine di migliorare l'approccio, spesso problematico, allo studio del diritto, così da contrastare il rischio dell'abbandono degli studi universitari e la dispersione accademica.

dei docenti a ciò selezionati si mira alla formazione e supervisione degli studenti universitari coinvolti (tutor), tramite la metodologia clinica del *peer training*, nelle attività laboratoriali rivolte agli studenti delle scuole superiori coinvolti nell'alternanza scuola-lavoro presso le sedi universitarie, e alle matricole e agli studenti in difficoltà. La figura in esame potrà, peraltro, assumere il ruolo di raccordo tra le esigenze dello studente del primo anno e il docente, eliminando (almeno in parte) il distacco (e le conseguenti difficoltà di comunicazione) tra le due figure e favorendo la risoluzione dei singoli problemi concreti della matricola.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Le diverse linee di ricerca promosse e sviluppate dai docenti del Dipartimento di Giurisprudenza sono ispirate a una costante opera di promozione della competitività scientifica attraverso la ricerca di linee di finanziamento, opportunamente diversificate, per lo svolgimento più efficace dell'attività scientifica pertinente. Nell'ambito delle attività di ricerca svolte con riferimento all'anno di esercizio 2018, i ricavi di ricerca del Dipartimento di Giurisprudenza segnano una somma complessiva pari a Euro 116.579,87. Tale risultato deriva da proventi derivanti da ricerche con finanziamenti competitivi, contributi MIUR e altre amministrazioni centrali o enti privati, ma soprattutto da ingenti contributi provenienti da enti pubblici, ivi compresi quelli territoriali o a prevalente dimensione territoriale.

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

La natura delle discipline giuridiche, pur non implicando un trasferimento tecnologico dei propri prodotti, necessita di risorse finanziarie che siano adeguate a favorire lo sviluppo dei processi normativi e giurisprudenziali, l'aumento delle pubblicazioni da parte dei docenti coinvolti nelle sedi scientifiche nazionali e internazionali più prestigiose, l'incremento dello studio delle relazioni interdisciplinari tra settori giuridici diversi e la disseminazione, tramite un'attenta opera di formazione, aggiornamento e divulgazione scientifica, dei risultati più innovativi della ricerca.

A tal fine, appare necessario intensificare i processi volti a garantire la fruizione di risorse economiche adeguate, in particolare nei settori allo stato non direttamente interessati da linee di finanziamento. Ciò richiederà, in particolare, un'incentivazione delle iniziative di tutte le componenti accademiche del Dipartimento, finalizzate in particolare alla predisposizione di progetti di ricerca fortemente competitivi e di respiro anche interdisciplinare. Occorrerà altresì

rinnovare e/o consolidare i canali di finanziamento connessi alla rete di organismi territoriali competenti (Regione) e dei numerosi soggetti, di natura sia pubblica che privata, del territorio, interessati a instaurare un dialogo, professionale e scientifico, con le diverse *experties* del Dipartimento.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 10%

2020

L'obiettivo sopra indicato implica, in primo luogo, la crescente valorizzazione di domande di finanziamento di progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN) in sinergia con atenei italiani e stranieri, nonché la conclusione di accordi tra il Dipartimento e i soggetti pubblici locali interessati, volti a disciplinare lo svolgimento di attività di interesse comune per lo sviluppo del sistema universitario e dell'alta formazione, nonché la valorizzazione delle risorse umane. Occorre all'uopo precisare che il Dipartimento ha già ottenuto, allo stato, finanziamenti di tal genere, che saranno attivi a partire dalla metà dell'anno 2020 nella forma sia di un progetto PRIN finanziato dal Miur (della durata di 36 mesi), sia di una collaborazione scientifica tra Regione Toscana, Università degli studi di Siena e Scuola IMT sul tema "Amministrare le fondazioni - Amministrare per fondazioni".

Saranno inoltre implementate tutte le forme di finanziamento derivanti dalla collaborazione con gli organismi del territorio competenti a supportare le attività di ricerca del Dipartimento. Una particolare attenzione verrà altresì dedicata all'instaurazione di nuove forme di dialogo diretto di natura finanziaria con enti, pubblici e privati, operanti nell'area geografica di riferimento.

2021

Nell'anno di riferimento si continuerà a rafforzare la proporzione dei proventi derivanti da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi attraverso il consolidamento delle collaborazioni finanziarie già in atto con gli organismi territoriali competenti e la promozione di nuovi progetti di partenariato a livello locale o nazionale.

A fianco di tale attività verrà accentuata l'opera di presentazione di progetti di ricerca di dimensione internazionale (in particolare europei), anche specificamente dedicati all'indagine di temi aventi ricadute dirette o indirette sulla promozione e sullo sviluppo del territorio.

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Allo stato, la proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di studio presso il Dipartimento di Giurisprudenza risulta tra le più alte dell'Ateneo ed è pari al 93,9%.

Risultati attesi nel 2021 Essendo il dato di partenza già superiore al 90%, si attende il mantenimento di tale livello di soddisfazione

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Si prevede l'impegno da parte del Dipartimento ad incentivare gli studenti alla corretta compilazione delle schede di valutazione. Verrà altresì mantenuta elevata la qualità degli ambienti di studio e dell'offerta di attività di approfondimento scientifico e professionale.	Ai fini del mantenimento del ragguardevole livello di soddisfazione dei laureandi del settore scientifico di riferimento si prospetta la costante attenzione da parte del Dipartimento alla predisposizione di tirocini formativi nonché al rafforzamento delle politiche di indirizzo dei giovani laureati verso gli sbocchi professionali più congeniali.

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nonostante le azioni correttive avviate negli ultimi anni, che hanno fatto registrare segnali incoraggianti, la proporzione dei crediti conseguiti all'estero rimane insoddisfacente. In particolare per il corso di Laurea magistrale, come evidenzia l'ultima Scheda di Monitoraggio Annuale approvata dal Dipartimento, le principali ragioni di tale criticità vanno individuate: a) nelle caratteristiche del corso di studi, i cui insegnamenti sono per lo più nazionalmente connotati; b) nelle caratteristiche del piano di studi, che in larga parte è stabilito a livello ministeriale e prevede un numero piuttosto esiguo di materie suscettibili di scelta da parte degli studenti che si prestano ad essere sostenute all'estero; c) nell'inadeguato livello di informazione e consapevolezza, posseduto dagli studenti circa le potenzialità del soggiorno all'estero.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 50%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Il più importante obiettivo da raggiungere è l'aumento del numero di studenti impegnati in programmi di mobilità internazionale. L'incremento del dato in questione si rifletterà quindi sul livello complessivo dei crediti acquisiti all'estero e sulla relativa percentuale rispetto al totale di crediti. A tal fine, il responsabile per l'internazionalizzazione del Dipartimento, d'intesa con i Comitati per la didattica, organizzerà appositi incontri con gli studenti iscritti ai primi tre anni – da svolgere in concomitanza con la pubblicazione dei bandi per le borse Erasmus e per altri programmi di scambio con atenei internazionali – nell'ambito dei corsi maggiormente frequentati da questi	Gli obiettivi dell'anno precedente verranno implementati e perseguiti anche nell'anno 2021, in una logica di continuità del percorso. Del resto il lasso temporale per il raggiungimento dell'obiettivo non può che essere colto nella collocazione temporale di due anni, in ragione della struttura e portata delle azioni introdotte.

ultimi. In tali incontri verranno illustrati i benefici dell'esperienza internazionale, in termini tanto di accrescimento del bagaglio di conoscenze, quanto di future ricadute occupazionali, e si forniranno chiarimenti sugli aspetti di natura organizzativa.

Al conseguimento del risultato atteso potrà inoltre contribuire il potenziamento degli accordi di mobilità internazionale riguardanti in maniera specifica il Dipartimento. In questo ambito, assume particolare rilievo la costante attuazione dell'accordo con l'Università di Oxford, riattivato su base di reciprocità proprio quest'anno, che consente a massimo due studenti fruitori della borsa di mobilità di conseguire il Diploma in *Legal Studies* rilasciato da tale ateneo, nonché almeno 33 crediti formativi.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Alla data della rilevazione il Dipartimento di Giurisprudenza consta di 47 docenti totali di cui 4 ricercatori di tipo a) o b), di cui all'art. 24, comma 3, l. n. 240/2010, rappresentante una percentuale del 8,5%, in sostanziale linea con la percentuale degli altri Dipartimenti dell'Ateneo (attestantesi al 10,8%).

Risultati attesi nel 2021

Reclutamento di 2 ricercatori

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

2020

Reclutamento di un ricercatore di tipo a) o b)

2021

Reclutamento di un ricercatore di tipo a) o b)

**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA (DGIUR)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: A - Didattica

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Orientamento e tutorato in ingresso e *in itinere* ai fini della riduzione della dispersione studentesca

Indicatore A.a.: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Nel contesto degli studi giuridici il problema dell'elevata percentuale dei tassi di abbandono e delle difficoltà di raggiungimento di obiettivi didattici al primo anno di immatricolazione (almeno 40 CFU) muove da alcune circostanze di fondo che caratterizzano il sistema scolastico-universitario nel suo insieme: il diritto non viene studiato nella maggior parte delle scuole di provenienza degli studenti, o è appreso in modo molto diverso rispetto alla metodologia utilizzata in ambito universitario. Non prevedendo un test di ingresso, i percorsi di studio offerti dal Dipartimento non sempre sono scelti sulla base di una forte spinta motivazionale. Inoltre, l'approccio allo studio del diritto è avvertito da studenti e operatori come eccessivamente teorico.

Tali premesse impongono di elaborare azioni innovative di orientamento, tutorato e formazione. Da un lato, occorre rafforzare all'interno del Dipartimento l'offerta sia di esperienze orientative e laboratoriali che siano efficacemente utili a introdurre allo studio universitario del diritto gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori; sia di percorsi volti a consentire agli studenti di acquisire una maggiore consapevolezza delle proprie risorse e potenzialità – specifiche e trasversali – e dei propri progetti formativi e professionali. Dall'altro, è indispensabile integrare le metodologie formative tradizionali (lezione frontale) con un approccio più dinamico, improntato ad una dimensione anche pratico-applicativa delle discipline giuridiche. Occorre infine favorire il confronto con il mondo del lavoro e delle professioni giuridiche.

In questa ottica, pertanto, a fronte di un dato che vede l'ottenimento di 40 CFU nel corso del primo anno come un obiettivo raggiunto da meno del 50% degli immatricolati (nella specie, il 47,3%) emerge la necessità di investire su percorsi di orientamento formativo sia all'ingresso che durante lo svolgimento dell'intero percorso accademico, implementando, in particolare, le attività di orientamento e tutorato.

Aumento del 15% dell'indicatore A.a., con raggiungimento dell'obiettivo complessivo del 54,4%.

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Risultati attesi

2020

Sotto il profilo dell'orientamento si prevede un coinvolgimento diretto degli Istituti di Istruzione Superiore di tutta Italia in tutte le loro componenti (dirigenti con funzioni strumentali per l'orientamento in uscita, corpo docente, studenti e famiglie), attraverso una serie di iniziative mirate e appositamente elaborate nel contesto di un "orientamento esterno" (da svolgersi presso le sedi degli Istituti di Istruzione

2021

Sotto il profilo dell'orientamento si prevede il rafforzamento dell'attenzione verso la componente genitoriale delle scuole attraverso una implementazione del servizio "Giurisprudenza OrientaFamiglie", progetto attraverso il quale sono stati avviati – e si intendono

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

Superiore), un “orientamento interno” (presso il Presidio didattico Mattioli) e un “orientamento permanente” (caratterizzato, quest’ultimo, dall’organizzazione di specifici laboratori e iniziative multidisciplinari promosse da docenti del Dipartimento di Giurisprudenza, attraverso percorsi progettuali predisposti in collaborazione con gli insegnanti degli Istituti di Istruzione Superiore).

Nel settore del tutorato si mira a rafforzare il servizio di “tutorato relazionale” ed estendere le funzioni generali di “accompagnamento” e di “sostegno”, valorizzando inoltre la figura, già attiva, dei “docenti tutor” di riferimento per gli studenti del primo anno. È infatti con questi ultimi che le matricole possono costantemente confrontarsi al fine di migliorare l’approccio, spesso problematico, allo studio del diritto, così da contrastare il rischio dell’abbandono degli studi universitari e la dispersione accademica.

progressivamente consolidare – i contatti diretti con le famiglie. Nell’ambito delle attività di tutorato rimesse alle competenze dei docenti a ciò selezionati si mira alla formazione e supervisione degli studenti universitari coinvolti (tutor), tramite la metodologia clinica del *peer training*, nelle attività laboratoriali rivolte agli studenti delle scuole superiori coinvolti nell’alternanza scuola-lavoro presso le sedi universitarie, alle matricole e agli studenti in difficoltà. La figura in esame potrà, peraltro, assumere il ruolo di raccordo tra le esigenze dello studente del primo anno e il docente, eliminando (almeno in parte) il distacco (e le conseguenti difficoltà di comunicazione) tra le due figure e favorendo la risoluzione dei singoli problemi concreti della matricola.

OBIETTIVO SELEZIONATO: B - Ricerca e trasferimento tecnologico

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Sviluppo territoriale

Indicatore B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Le diverse linee di ricerca promosse e sviluppate dai docenti del Dipartimento di Giurisprudenza sono ispirate a una costante opera di promozione della competitività scientifica attraverso la ricerca di linee di finanziamento, opportunamente diversificate, per lo svolgimento più efficace dell’attività scientifica pertinente. Nell’ambito delle attività di ricerca svolte con riferimento all’anno di esercizio 2018, i ricavi di ricerca del Dipartimento di Giurisprudenza segnano una somma complessiva pari a Euro 116.579,87. Tale risultato deriva da proventi derivanti da ricerche con finanziamenti competitivi, contributi MIUR e altre amministrazioni centrali o enti privati, ma soprattutto da ingenti contributi provenienti da enti pubblici, ivi compresi quelli territoriali o a prevalente dimensione territoriale.

La natura delle discipline giuridiche, pur non implicando un trasferimento tecnologico dei propri prodotti, necessita di risorse finanziarie che siano adeguate a favorire lo sviluppo dei processi normativi e giurisprudenziali, l’aumento delle pubblicazioni da parte dei docenti coinvolti nelle sedi scientifiche nazionali e internazionali più prestigiose, l’incremento dello studio delle relazioni interdisciplinari tra settori giuridici diversi e la disseminazione, tramite un’attenta opera di formazione, aggiornamento e divulgazione scientifica, dei risultati più innovativi della ricerca.

A tal fine, appare necessario intensificare i processi volti a garantire la fruizione di risorse economiche adeguate, in particolare nei settori allo stato non direttamente interessati da linee di finanziamento. Ciò richiederà, in particolare, un'incentivazione delle iniziative di tutte le componenti accademiche del Dipartimento, finalizzate in particolare alla predisposizione di progetti di ricerca fortemente competitivi e di respiro anche interdisciplinare. Occorrerà altresì rinnovare e/o consolidare i canali di finanziamento connessi alla rete di organismi territoriali competenti (Regione) e dei numerosi soggetti, di natura sia pubblica che privata, del territorio, interessati a instaurare un dialogo, professionale e scientifico, con le diverse *experties* del Dipartimento.

Risultati attesi

Aumento del 5% dell'indicatore B.b., pari allo stato a Euro 116.579,87, con raggiungimento dell'obiettivo complessivo di Euro 122.409.

2020

2021

L'obiettivo sopra indicato implica, in primo luogo, la crescente valorizzazione di domande di finanziamento di progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN) in sinergia con atenei italiani e stranieri, nonché la conclusione di accordi tra il Dipartimento e i soggetti pubblici locali interessati, volti a disciplinare lo svolgimento di attività di interesse comune per lo sviluppo del sistema universitario e dell'alta formazione, nonché la valorizzazione delle risorse umane. Occorre all'uopo precisare che il Dipartimento ha già ottenuto, allo stato, finanziamenti di tal genere, che saranno attivi a partire dalla metà dell'anno 2020 nella forma sia di un progetto PRIN finanziato dal Miur (della durata di 36 mesi), sia di una collaborazione scientifica tra Regione Toscana, Università degli studi di Siena e Scuola IMT sul tema "Amministrare le fondazioni - Amministrare per fondazioni".

Nell'anno di riferimento si continuerà a rafforzare la proporzione dei proventi derivanti da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi attraverso il consolidamento delle collaborazioni finanziarie già in atto con gli organismi territoriali competenti e la promozione di nuovi progetti di partenariato a livello locale o nazionale.

A fianco di tale attività verrà accentuata l'opera di presentazione di progetti di ricerca di dimensione internazionale (in particolare europei), anche specificamente dedicati all'indagine di temi aventi ricadute dirette o indirette sulla promozione e sullo sviluppo del territorio.

Saranno inoltre implementate tutte le forme di finanziamento derivanti dalla collaborazione con gli organismi del territorio competenti a supportare le attività di ricerca del Dipartimento. Una particolare attenzione verrà altresì dedicata all'instaurazione di nuove forme di dialogo diretto di natura finanziaria con enti, pubblici e privati, operanti nell'area geografica di riferimento.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE (DIISM)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Secondo l'indicatore ANVUR iC16 rilevato sulla coorte 2016 (riportato nel portale SUA-CdS), la percentuale di studenti del DIISM che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno è in linea con il valore medio nazionale delle classi di laurea L-8 e L-35, pari a circa il 35% e il 36%, rispettivamente. Tale valore appare significativamente inferiore al dato di partenza rilevato dall'ateneo per il DIISM nel 2018 (41,2%). Il target richiesto dall'ateneo per il 2021, pari al 47,4%, appare quindi un obiettivo molto ambizioso. È noto infatti che nelle classi di laurea delle materie STEM, il primo anno è quello in cui gli studenti incontrano le maggiori difficoltà.

Risultati attesi nel 2021 47,4%

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

A partire dall'a.a. 2017-18 il DIISM ha avviato un piano di tutorato didattico (vedi Scheda programmazione propria DIISM), con l'obiettivo di supportare gli studenti nelle materie di base del primo e secondo anno, favorendo la partecipazione attiva degli stessi al processo formativo e alla proficua frequenza dei corsi, offrendo loro un aiuto alla preparazione di alcuni esami particolarmente critici ad inizio carriera. L'obiettivo è quello di offrire almeno 500 ore/annue di tutorato didattico nel 2020 e nel 2021. Si ritiene che il tutorato possa avere un impatto significativo sul numero di CFU conseguiti dagli studenti durante il primo anno di studi.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Nel 2018, i proventi complessivi del DIISM derivanti da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti, sono stati pari a 3.569.495,20 euro, più del doppio di qualunque altro dipartimento di UNISI. Questo dato tuttavia è soggetto a fluttuazioni significative da un anno all'altro, dovute a vari fattori di difficile valutazione e non controllabili. Ad esempio, poiché i 2/3 dei proventi derivano da finanziamenti competitivi, la pubblicazione o meno di specifici bandi (UE, Regione Toscana, ecc.), così come le tempistiche di valutazione, possono influire pesantemente su questo indicatore. Una valutazione più affidabile della performance del dipartimento in questo ambito dovrebbe prendere in considerazione il dato medio almeno su un triennio.

Risultati attesi nel 2021 3.747.970 euro

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

Il DIISM intende continuare le azioni di promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico, che fin dalla fondazione costituiscono parte integrante della sua missione. Per quanto riguarda la ricerca, il DIISM ha costituito un gruppo di supporto per la gestione dei progetti: nel triennio, ci si propone di ampliarlo e di incrementare le attività di formazione, estendendole

se possibile anche alla fase di progettazione. Per i rapporti con le imprese, si intende consolidare le attività di scouting e di partecipazione ai contesti di interazione con le realtà economiche territoriali (distretti tecnologici, centri di competenza, ecc.).

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

La percentuale di laureandi del DIISM complessivamente soddisfatti del corso di studio nel 2018 è risultata pari al 91,4%. Secondo AlmaLaurea, la percentuale è in linea con i dati a livello nazionale (90,5% per i corsi di studio del gruppo ingegneria, 92,1% per le lauree in matematica).

Risultati attesi nel 2021

92,4%

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

La Commissione Paritetica Docenti Studenti analizzerà le schede di valutazione della didattica da parte degli studenti, per individuare possibili azioni di miglioramento. Gli interventi previsti riguarderanno ad esempio: i syllabi degli insegnamenti; il materiale didattico; l'organizzazione delle prove intermedie; l'organizzazione dell'orario delle lezioni; l'adeguamento, ove necessario, del carico di studio del corso al numero dei crediti effettivamente erogati.

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Gli studenti del DIISM conseguono circa l'1% dei CFU all'estero. Questo dato si differenzia significativamente tra le lauree triennali (0,1%) e magistrali (2,8%). Tradizionalmente infatti gli studenti di ingegneria e matematica non sono molto propensi a svolgere esperienze all'estero durante la laurea triennale, essenzialmente per evitare di prolungare ulteriormente i tempi di conseguimento del titolo (già molto elevati in media nelle classi di laurea di materie STEM anche a livello nazionale). Nell'anno di riferimento non risultano CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti di Matematica e Applied Mathematics.

Risultati attesi nel 2021

1,49%

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

Una prima azione per migliorare l'indicatore consiste nel tenere conto dei CFU conseguiti all'estero per lo svolgimento della tesi (particolarmente rilevanti soprattutto per i laureandi magistrali).
Verranno inoltre stimolati i Comitati per la didattica a promuovere i periodi di mobilità all'estero, orientando gli studenti verso le esperienze maggiormente adatte ai profili e alla preparazione dei candidati.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il DIISM ha tra i suoi obiettivi primari il reclutamento di RTD. Nel periodo 2016-2018, sono stati assunti:

- 3 RTDb a valere su piani straordinari
- 2 RTDa su fondi di progetti di ricerca.

Risultati attesi nel 2021

Reclutamento di 1 ricercatore (al netto dei piani straordinari)

Attività per la

2020

2021

**realizzazione dei
risultati**

Le poche risorse disponibili derivanti dal turnover non garantiscono di pianificare l'assunzione di RTDb al di fuori di eventuali piani straordinari. Per quanto riguarda gli RTDa, il DIISM stimolerà i gruppi di ricerca a considerare l'utilizzo di risorse proprie per l'assunzione di queste figure.

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE (DIISM)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: Didattica

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

I corsi di laurea del DIISM presentano tassi di abbandono elevati, pur se con un diverso rapporto rispetto ai valori medi nazionali. Nel triennio 2016-18, gli abbandoni dopo N+1 anni (indicatore ANVUR iC24) ammontano al 43,2% per la classe L-8 Ingegneria dell'Informazione, e al 30,9% per la classe L-35 Matematica (a fronte di valori medi nazionali pari rispettivamente a 38,7% e 41,6%).

Ai fini di contrastare questo fenomeno, a partire dall'a.a. 2017-18 il DIISM ha dato vita a un progetto di tutorato didattico, cofinanziando i piani di tutorato di Ateneo, al fine di incrementare le ore complessive dedicate al supporto alla didattica, con particolare attenzione ai corsi di base del primo anno (analisi matematica, algebra lineare, fisica, fondamenti di informatica). Queste attività hanno ricevuto ulteriore impulso dal finanziamento del progetto Ingegneria.POT, nell'ambito dei piani di orientamento e tutorato finanziati dal MIUR, e del Piano Lauree Scientifiche (PLS).

Nell'a.a. 2017-18 sono state svolte circa 200 ore di tutorato didattico, salite a 350 nell'a.a. 2018-19.

Il primo obiettivo che si intende perseguire è l'incremento delle ore complessive del tutorato didattico, mediante il coinvolgimento di tutti i dottorandi afferenti al DIISM, al fine di estendere le attività di tutorato al maggior numero possibile di insegnamenti dei corsi di laurea. Come target, si prevede l'erogazione di almeno 500 ore/anno di tutorato didattico nel triennio.

Risultati attesi

Tra i benefici attesi di questa azione, si possono indicare:

- a) il miglioramento del grado di soddisfazione degli studenti nei confronti degli insegnamenti che usufruiscono del tutorato;
- b) l'incremento del tasso di superamento degli esami dei suddetti insegnamenti;
- c) in prospettiva, una riduzione del tasso di abbandono nei corsi di laurea triennali interessati (misurabile su un orizzonte temporale di 4-5 anni).

2020

2021

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e soggetti
coinvolti**

Piano di tutorato didattico del DIISM.

Soggetti coinvolti:

- Direttore del Dipartimento
- Delegato DIISM per la Didattica
- Delegato DIISM per il Tutorato
- Commissione Paritetica Docenti Studenti
- Comitati per la Didattica

OBIETTIVO SELEZIONATO: Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Dottorato di ricerca

Situazione iniziale

Presso il DIISM è attivo un corso di dottorato in Information Engineering and

(descrizione e contesto di riferimento)

Scienze (IES) della durata di 3 anni. Le principali aree di ricerca caratterizzanti il dottorato sono: automatica, robotica, bioinformatica, teoria e applicazione dei sistemi complessi, sistemi informatici, sistemi di supporto alle decisioni, elettromagnetismo, elettronica e misure elettroniche, ingegneria elettrica, logica matematica e informatica, telecomunicazioni e sistemi telematici. Le aree di ricerca si integrano nei due temi interdisciplinari Big Data e Industry 4.0. Il corso è finalizzato a fornire agli studenti i metodi e le competenze necessari per affrontare temi innovativi sia di tipo scientifico che tecnologico, sia in ambito accademico che industriale. L'obiettivo è reso possibile dalla natura multidisciplinare del DIISM, che annovera una molteplicità di competenze scientifiche di assoluto valore, attività di ricerca, laboratori tecnologici e sperimentali, che costituiscono un ambiente attrattivo di ricerca avanzata. Gli studenti seguono corsi avanzati, sia su discipline di base che specialistiche. Ogni anno il dottorato organizza corsi finalizzati, tenuti da docenti di comprovato prestigio internazionale.

Per incentivare la partecipazione al dottorato, a partire dall'AA 2018/19, il DIISM pubblica annualmente un bando di pre-ammissione aperto a candidati stranieri, che possono chiedere supporto finanziario ai rispettivi enti nazionali o comunque locali per poter accedere al nostro dottorato (es. China Scholarship Council).

Ad ogni ciclo, le borse messe a disposizione dell'Ateneo vengono integrate da borse finanziate a valere su progetti di ricerca. Inoltre, si è ormai consolidata la partecipazione del DIISM ai dottorati di ricerca Pegaso in "Smart Industry", "Smart Computing" e "Computer Science", consorziati tra le Università di Pisa, Firenze e Siena.

Il risultato principale che si intende conseguire è il consolidamento e ulteriore incremento del numero di nuovi dottorandi che afferiscono al DIISM. Nell'a.a. 2018-19 (XXXIV ciclo) hanno afferito al DIISM 6 dottorandi del dottorato IES e 7 dei dottorati consorziati Pegaso. Come target, si propone il reclutamento di almeno 12 dottorandi per anno (media sul triennio), di cui almeno 6 nel dottorato IES.

Risultati attesi

2020

2021

Erogazione di almeno 7 corsi specifici per il dottorato IES, di cui almeno 5 tenuti da docenti esterni al DIISM.

Bando di pre-ammissione per studenti stranieri.

Partecipazione del DIISM ai dottorati di ricerca in "Smart Industry", "Smart Computing" e "Computer Science".

Soggetti coinvolti:

- Coordinatore Dottorato IES
- Docenti DIISM membri dei collegi di dottorato Pegaso
- Direttore del Dipartimento
- Delegato DIISM per la Ricerca

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**DIPARTIMENTO DI STUDI AZIENDALI E GIURIDICI (DISAG)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Il corso di Economia e Commercio- EC (appartenente alla Classe L-18 Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale) è tradizionalmente un corso fondamentale nell'offerta del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici e, più in generale, della School of Economics and Management (SEM) sul quale si focalizzano gli sforzi didattici del Dipartimento stesso. Al suo interno il corso in Economia e Commercio è articolato in tre curricula, ovvero Economia e Gestione Aziendale, Economia e Management, ed *Economics and Management* (offerto interamente in lingua inglese).

Complessivamente, il corso è strutturato in modo da permettere agli studenti di acquisire le conoscenze multidisciplinari necessarie per comprendere come operano le imprese nel contesto competitivo moderno, e di sviluppare alcune competenze che permettano loro di inserirsi in tali contesti potendo svolgere vari ruoli. In quanto tale, la preparazione dello studente è ampia, attingendo dai vari ambiti disciplinari fondamentali per lo studio delle imprese e per il lavoro nelle imprese (es. contenuti aziendali, economici, giuridici, matematico-statistici, linguistici e informatici).

La didattica viene offerta in aula sulla sede di Siena e anche in modalità di "teledidattica" sulle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno per gli studenti che ne facciano richiesta.

I dati forniti dagli uffici e che costituiscono il dato di partenza di questa analisi (dati 2018), dimostrano che, alla data di estrazione, la proporzione di studenti che si iscrivono al II anno del corso di laurea in Economia e Commercio avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente è pari al 46,8% (141/301). Il suddetto dato, invece, non è disponibile nella sua articolazione per i tre curricula interni al corso di Laurea.

Il numero di iscritti al secondo anno del corso di laurea in Economia e Commercio nell'a.a. 2019/20 risulta pari a 323, suddivisi nei tre curricula come indicato di seguito: Economia e gestione aziendale = 77; Economia e management = 171; ed Economics and Management = 75.

Il target è rappresentato da un aumento del 15% rispetto al dato iniziale fornito, per portare la percentuale che esprime la proporzione di studenti che si iscrivono al II anno del corso di laurea in Economia e Commercio avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente al 53,9%.

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

**Risultati attesi nel
2021**

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

2020

2021

Le attività che saranno messe in atto per conseguire il target di risultato si sintetizzano nelle seguenti:

1) Attivazione di specifiche iniziative di tutoraggio per gli studenti che rientrano in questa azione. Nello specifico, si propone per questo anno l'attivazione di assegni per attività di tutorato, didattico-integrative,

Per il 2021, è previsto innanzitutto il monitoraggio delle iniziative realizzate nel 2020, al fine di verificarne lo stato ed analizzarne i risultati generati, rispetto al target atteso.

Complessivamente, nel 2021 le attività da realizzare saranno

propedeutiche e di recupero, a valere sul Progetto POT “PAEC – Piano di Orientamento e Tutorato per l’Area Economica.

2) Organizzazione semestrale di un collegio dei docenti (a cura del Comitato per la didattica) al fine di facilitare la riflessione sulle eventuali criticità emerse, l’interazione tra docenti e studenti, e l’identificazione di azioni correttive.

3) Attraverso l’analisi dei dati, identificazione degli insegnamenti maggiormente critici ai fini del conseguimento dei CFU e conseguente riflessione (con il supporto del Comitato per la Didattica) su alcuni interventi utili per aumentarne la fruibilità, ad esempio attraverso una variazione: delle modalità di svolgimento della didattica, della definizione dei contenuti inclusi nel syllabus, delle modalità di verifica delle competenze acquisite attraverso gli esami di profitto, del numero e/o delle modalità di svolgimento delle esercitazioni, della predisposizione del materiale integrativo eventualmente messo a disposizione degli studenti.

similari a quelle programmate per l’anno precedente, ovvero:

1) Attivazione di specifiche iniziative di tutoraggio per gli studenti che rientrano in questa azione. Conseguentemente, sarà proposta anche per il 2021 l’attivazione di assegni per attività di tutorato, didattico-integrative, propedeutiche e di recupero (a valere sul Progetto POT “PAEC – Piano di Orientamento e Tutorato per l’Area Economica se i fondi a valere su questo progetto lo renderanno possibile, altrimenti saranno esplorate opzioni alternative ma similari).

2) Organizzazione semestrale di un collegio dei docenti (a cura del Comitato per la didattica) al fine di facilitare la riflessione sulle eventuali criticità emerse, l’interazione tra docenti e studenti, e l’identificazione di azioni correttive.

3) Attraverso l’analisi dei dati disponibili, identificazione degli insegnamenti maggiormente critici ai fini del conseguimento dei CFU e conseguente riflessione (con il supporto del Comitato per la Didattica) su alcuni interventi utili per aumentarne la fruibilità, ad esempio attraverso una variazione: delle modalità di svolgimento della didattica, della definizione dei contenuti inclusi nel syllabus, delle modalità di verifica delle competenze acquisite attraverso gli esami di profitto, del numero e/o delle modalità di svolgimento delle esercitazioni, della predisposizione del materiale integrativo eventualmente messo a disposizione degli studenti.

Ove l’analisi dei dati a disposizione e dei risultati generati dalle azioni già

intraprese lo renda evidente, potranno essere progettate attività da realizzare ex-novo.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	<p>La situazione di partenza del DISAG al 2018 evidenzia che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la maggior parte dei finanziamenti al Dipartimento sono derivati da ricerche commissionate (circa 145.000 Euro) - di gran lunga meno significativi sono stati i proventi da ricerche derivanti dalla partecipazione a bandi competitivi, (circa 10.000 Euro) e i contributi di Regioni e Province autonome (circa 20.000 Euro) e di altri Enti pubblici (circa 9.500 Euro); - nessun finanziamento è scaturito dalla partecipazione a bandi competitivi MIUR o UE. 	
Risultati attesi nel 2021	<p>Sulla base della situazione iniziale appena descritta, il risultato atteso per il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici è costituito da un aumento del 5%.</p>	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Dall'esame dell'indicatore di riferimento, il Dipartimento si propone di incentivare la partecipazione dei suoi componenti a bandi di ricerca competitivi MIUR e UE. Le azioni che il DISAG intende intraprendere a tal fine sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) formazione di personale tecnico-amministrativo idoneo a fornire supporto ai docenti per: <ol style="list-style-type: none"> a) la ricerca e la selezione di bandi competitivi di finanziamento, nazionali e internazionali, adeguati alle competenze e agli interessi di ricerca dei docenti; b) la stesura dei progetti a fini della partecipazione a bandi competitivi di finanziamento alla ricerca; 2) miglioramento della visibilità all'esterno delle competenze scientifiche dei docenti attraverso la riorganizzazione in termini di popolamento di dati e chiarezza espositiva e temporale delle informazioni presenti sulla pagina web del DISAG dedicata alla ricerca (https://www.disag.unisi.it/it/ricerca) in merito a: <ol style="list-style-type: none"> a) attività di ricerca svolte dai suoi componenti; b) convegni e seminari organizzati dal dipartimento; c) convenzioni di ricerca stipulate con soggetti terzi; 	<p>Nel corso del 2021 il DISAG intende sviluppare le seguenti azioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Monitoraggio semestrale della Commissione ricerca a fini di: <ol style="list-style-type: none"> a) verifica dello stato di implementazione della azioni intraprese nel 2020; b) verifica dell'efficacia di tali azioni in relazione al numero di progetti presentati a fini di partecipazione a bandi competitivi e all'ammontare dei finanziamenti ottenuti; c) analisi dei risultati raggiunti rispetto al risultato atteso (incremento del 10% dei finanziamenti per la ricerca); d) adozione di interventi integrativi e/o correttivi a fronte di eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso. 2) Relazione finale della Commissione ricerca su: <ol style="list-style-type: none"> a) efficacia delle azioni intraprese ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pianificato; b) risultati effettivamente conseguiti in termini di aumento

- d) progetti di ricerca nazionali e internazionali;
 - e) rapporti di collaborazione con università italiane e estere
- 3) aumento delle opportunità di confronto e di ascolto degli stakeholder esterni per comprenderne le esigenze ed offrire un supporto scientifico conforme. A tal fine il DISAG prevede l'organizzazione tra maggio e giugno di una giornata di incontro/confronto docenti e soggetti esterni;
- 4) monitoraggio semestrale e relazione finale della Commissione ricerca del DISAG (v. delibera 13 dicembre 2017) su:
- a) i risultati raggiunti con riferimento all'indicatore inerente alla ricerca: numero di partecipazioni a bandi competitivi; numero di progetti finanziati; ammontare dei finanziamenti ottenuti;
 - b) l'efficacia e i progressi di ciascuna azione intrapresa nonché lo stato avanzamento delle azioni che richiedono tempi di implementazione superiori all'anno;
 - c) l'accertamento di eventuali scostamenti rispetto ai tempi necessari per il raggiungimento nel triennio del risultato atteso e l'adozione di misure di contenimento e rimozione dei medesimi.

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

La situazione di partenza del DISAG al 2018 evidenzia che:

- a) I laureati nel 2018 sono stati 448, di cui solo 428 hanno compilato il questionario di soddisfazione del CdS; quindi allo stato attuale emerge che il 4,5% dei laureati DISAG non ha compilato il questionario Alma Laurea;
- b) Il numero dei laureati complessivamente soddisfatti (decisamente soddisfatti e più sì che no) è pari a 387 studenti, ovvero il 90,4%; il dato si attesta al di sotto del dato medio di Ateneo che è pari al 91%.

I dati resi presso Almalaurea presentano alcune carenze poiché:

- a) al momento, non è possibile avere un dettaglio circa la soddisfazione dei laureati a livello degli specifici curricula;
- b) non tengono conto delle specificità relative alla presenza di un curriculum interamente erogato in lingua inglese che, necessariamente, condiziona la qualità del dato.

L'esame della situazione evidenzia l'esigenza di migliorare la qualità dei dati attualmente disponibili sul grado di soddisfazione dei laureati su almeno tre direttrici: a) permettere una lettura dei dati per curriculum; b) attivare un monitoraggio dei cdl in lingua inglese di nuova istituzione (dove sono in maggior numero gli studenti stranieri); c) identificare in modo più

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

preciso le motivazioni del livello di soddisfazione/insoddisfazione dei corsi di studio.

Risultati attesi nel 2021

Almeno il 90%, o, se il dato di partenza è superiore al 90%, mantenimento di tale livello di soddisfazione

2020

Dall'esame dell'indicatore di riferimento, il Dipartimento si propone tre attività per raggiungere i sopracitati obiettivi:

1) Attività di comunicazione e sensibilizzazione. Creazione e somministrazione di un "video informativo" (della durata di 1 minuto) circa l'importanza dell'accurata compilazione dei questionari di soddisfazione. Tali comunicazioni saranno svolte all'inizio delle lezioni del terzo anno nel caso delle Lauree e del secondo anno nel caso delle Lauree Magistrali.

2) Attività di monitoraggio tramite la progettazione e somministrazione di un questionario di *customer satisfaction* riguardante il corso di laurea o Laurea Magistrale. Tale questionario sarà complementare al questionario AlmaLaurea e volto a comprendere le aree di criticità e quelle di potenziale sviluppo del corso di studi (sia in italiano che in inglese). Si ipotizza un meccanismo di somministrazione anonimo on line collegabile al momento della domanda di laurea.

3) Attività di lettura, elaborazione dati e discussione. I dati di *customer satisfaction* raccolti saranno oggetto di momenti di confronto con gli studenti a vari livelli: nei comitati per la didattica, nella Commissione paritetica docenti studenti, nella *School of Economics and Management*, nel Dipartimento.

2021

1) Monitoraggio annuale a livello di singolo Comitato per la Didattica per: approfondire l'analisi delle specifiche criticità; verificare lo stato di avanzamento delle azioni intraprese nel 2020; analizzare i risultati raggiunti e in itinere (referente Comitato didattica).

2) Ripetizione delle attività di monitoraggio già avviate nel 2020 per verificare eventuali scostamenti (lettura dinamica) e affinare il monitoraggio (referente Segreteria didattica e studenti).

3) Lettura e identificazione di nuove attività da intraprendere sulla base dei feedback ricevuti (referente: Responsabile didattica DISAG; Consiglio di Dipartimento).

Attività per la realizzazione dei risultati

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Sulla base degli indicatori forniti dall'Ateneo la situazione di partenza è condensata negli indicatori forniti dall'Ateneo che fotografano la situazione per il DISAG nei numeri riportati nella tabella sottostante.

CdL	Numero studenti	N_CFU	N_CFU ester	N. studMob	CFUest / CFU	TARGET da raggiungere	% di incremento	
EC	1230	34777	522	19				
EGIF	261	7174	138	8				
EST	7	0						
MAGO	636	20293	1503	62				
DISAG Totale	2134	62244	2163	89	3,5%	4,69%	35%	2920,05

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Il livello di internazionalizzazione si può distinguere tra quello conseguibile tramite gli accordi per la mobilità internazionale (*Erasmus Plus* e *Overseas*) e quello riferibile alla didattica direttamente erogata nell'ambito dei CdS [per questo secondo profilo si veda la scheda di programmazione DISAG (Obiettivo selezionato: D – Internazionalizzazione Azione selezionata per obiettivo: b) Corsi di studio e attivazione di sedi all'estero].

La prima forma di internazionalizzazione che qui interessa rimanda necessariamente ai servizi offerti dalla Divisione Relazioni Internazionali, la struttura di Ateneo deputata a questa funzione. La Divisione Relazioni Internazionali è responsabile della promozione, elaborazione, gestione e coordinamento degli accordi/convenzioni e programmi con Istituzioni straniere e progetti di internazionalizzazione e cooperazione internazionale. In particolare la Divisione promuove, predispone, gestisce e coordina accordi e progetti europei, gestisce le attività di scambio previste dagli accordi e dai progetti sopramenzionati, con specifico riferimento alla mobilità di studenti, ricercatori, docenti e personale tecnico amministrativo, sia entrata sia in uscita. Gli accordi per la mobilità internazionale *Erasmus Plus* e *Overseas* sono puntualmente presentati anche sui siti dei Dipartimenti e della SEM.

Gli studenti iscritti ai CDS offerti dalla SEM sono regolarmente incentivati a godere dei periodi di formazione all'estero anche per effetto degli indirizzi assunti negli ultimi anni dall'Ateneo in tema di riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero. Si ricorda tuttavia che la possibilità di fruire appieno delle opportunità di mobilità internazionale offerte sono – o tali sono considerate dagli studenti – anche funzione delle disponibilità economiche delle famiglie. A tal proposito l'Atto di indirizzo di Ateneo in materia di riconoscimento dei crediti formativi ha recentemente consentito, e ancor più dovrebbe consentire in futuro, di adottare criteri di valutazione dei CFU conseguiti all'estero tali da permettere di riconoscere un più alto numero di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti.

Risultati attesi nel 2021

Sulla base della situazione iniziale appena descritta, il risultato atteso per il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici è costituito da un aumento del 35%.

Attività per la realizzazione dei risultati

2020

1) Migliorare la comunicazione nei confronti dei Comitati per la didattica e dei responsabili degli scambi Erasmus circa

2021

2) Aumento delle azioni per la creazione di *double degree* anche sulle Lauree (anche se questo è più complicato rispetto alle LM).

logiche di riconoscibilità degli insegnamenti conseguiti in Erasmus richiamando quanto è già presente nell'atto di indirizzo di Ateneo e favorendo in tal modo una più ampia condivisione di tali logiche in sede di definizione del *learning agreement* e del riconoscimento dei CFU al ritorno degli studenti.

Le azioni da attuare per tale tipologia di attività sono riconducibili alla pubblicizzazione – online e nelle sedi che normalmente sono utilizzate per la presentazione dei corsi di laurea – dell'ampia offerta di accordi internazionali di mobilità.

Ciò potrà avvenire per opera dei Comitati della didattica in sede di presentazione del corso e dei delegati allo sviluppo degli accordi Erasmus, anche mediante un'efficace presentazione sulla pagina web della SEM e di ogni singolo CdS. L'adeguata pubblicizzazione dell'ampio numero di accordi e della vasta gamma di destinazioni deve essere condotta più sistematicamente di quanto sinora fatto, in particolare indicando in termini espliciti nella mobilità internazionale un elemento fondamentale della formazione degli studenti dei CdS. Ciò, congiuntamente con i criteri ora adottati in sede di riconoscimento dei CFU conseguiti all'estero, dovrebbe favorire un incremento dei valori nel senso auspicato dall'Ateneo.

Al fine di favorire ulteriormente la mobilità in uscita degli studenti verranno inserite tutte le convenzioni per la mobilità internazionale attivate con Atenei stranieri, con l'eccezione delle convenzioni che regolamentano la struttura di corsi inter-ateneo (queste saranno inserite nel campo apposito "Corsi inter-ateneo"). Per ciascun Ateneo straniero convenzionato, sarà inserita la convenzione che regola, fra le altre cose, la mobilità degli studenti.

Il principale impegno dei prossimi anni è quello di strutturare *double degree* dei CdS offerti dalla SEM con Università sempre più prestigiose, per alimentare un interscambio continuo di studenti, rendendo sempre più internazionale l'esperienza degli studenti italiani a Siena, anche quando non frequentino i CDS o i curricula offerti interamente in lingua inglese, favoriti da un eco-sistema che li porti sistematicamente in contatto con giovani di altri paesi.

I docenti di tutti gli ambiti disciplinari saranno coinvolti nella ricerca di possibili *double degree* attraverso i propri contatti internazionali.

I Comitati della didattica devono farsi promotori presso i docenti del corso di queste iniziative, dando valore a rapporti personali che da un ambito individuale possano divenire di natura istituzionale, giungendo ad un progetto di *double degree*. Per quanto attiene ai titoli congiunti devono essere avviate iniziative finalizzate alla definizione di accordi con Università europee e alla presentazione di *double degree* soprattutto con riferimento al corso di studi triennale in lingua inglese che dovrà essere predisposto *ex novo*.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2018 (e anche negli anni precedenti) la possibilità di pervenire al reclutamento di Ricercatori a Tempo Determinato per il Dipartimento è stata esclusivamente nella forma dei ricercatori senior (tipo b). Questa possibilità è stata percorsa grazie alla distribuzione ai Dipartimenti delle risorse pervenute all'Ateneo attraverso specifici piani straordinari per RTDb cui il Dipartimento ha contribuito con parti di punti POE del *turn-over* allo scopo di pervenire alla limite necessario di 0,5 o suoi multipli.

Risultati attesi nel 2021 Reclutamento di 1 ricercatore

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>Sulla base delle risorse in termini di punti POE distribuire dall'Ateneo, nel corso del 2020 il Dipartimento dovrà definire le proprie scelte di reclutamento nel tentativo di contemperare le esigenze disciplinari sul piano della ricerca e della didattica non solo rispetto agli RTD, ma anche alle prime e seconde fasce. Su tali scelte di reclutamento pesa l'eventualità di nuovi piani straordinari di reclutamento di RTDb e anche ed in maniera vincolante l'impatto anche futuro della trasformazione degli RTDb in professori di seconda fascia da soddisfare con risorse di punti POE derivanti dal turn over.</p>	<p>In aggiunta a quanto previsto per il 2020, nel 2021 si manifesteranno gli effetti degli impegni assunti con il reclutamento nel 2018 di RTDb e quindi con l'utilizzazione di una parte consistente dei punti POE del turn over allo scopo di realizzare la trasformazione degli RTDb in professori di seconda fascia. Anche in questo caso la scelta del Dipartimento di procedere al reclutamento di un RTDb da risorse del turn over dipenderà dalla consistenza dei punti di turn over assegnate al Dipartimento.</p>

**DIPARTIMENTO DI STUDI AZIENDALI E GIURIDICI (DISAG)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: A – Didattica

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: b) Qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto di riferimento)**

Alla qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo il DISAG dedica una costante attenzione posto che tramite essa possiamo favorire livelli elevati di *placement* dei nostri studenti. Nel contempo, questa qualificazione consente di offrire nel percorso formativo diverse modalità di interazione con aziende e istituzioni e loro associazioni di rappresentanza che trovano manifestazione nella rilevante presenza di attività di tirocini e stage, di contratti di apprendistato di alta formazione, di *project work*, di attività di co-docenza, di contenuti dedicati alle *soft skill*.

Per la realizzazione di queste opportunità da alcuni anni accademici il DISAG ha in più occasioni percorso la via della formalizzazione di una convenzione di collaborazione con aziende, istituzioni e loro associazioni di rappresentanza. Fino al 2018 queste convenzioni sono state 7 (ad esempio, con Federmanager Siena - siglata direttamente dal DISAG – o con Aubay Italy, Federfranchising, Prometeo srl, Sintra – siglate dall’Ateneo ma con il prevalente coinvolgimento del DISAG).

Risultati attesi

Dati i buoni risultati conseguiti sul piano della qualificazione della didattica e della sua migliore capacità a rispondere alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, il DISAG intende incrementare nel trienni di riferimento il numero di queste convenzioni prevedendo la realizzazione entro il 2021 di ulteriori 7 accordi, giungendo quindi ad un loro raddoppio.

2020

2021

Attività per la realizzazione dell’obiettivo e soggetti coinvolti

Nel corso del 2020 il Dipartimento si attiverà per sviluppare i contatti con Enti, istituzioni e aziende e loro associazioni di categoria (sia del settore pubblico che privato, sia di tipo finanziario che non finanziario) per pervenire al loro coinvolgimento nella qualificazione dell’offerta formativa. In tal senso, faremo anche ricorso al coinvolgimento della rete di relazioni rappresentata dal network USiena Alumi. Allo stesso tempo, si prevede l’organizzazione di una specifica giornata di Dipartimento finalizzata all’ascolto delle esigenze di ricerca delle “parti sociali” ma anche alla creazione di contatti che possano condurre alla stipula di accordi con le stesse.

Nel corso del 2021 il Dipartimento ripeterà la positiva esperienza della Giornata di Dipartimento per la socializzazione delle attività di ricerca con le parti sociali. Anche in questo caso questa giornata costituirà occasione per realizzare e finalizzare accordi di collaborazione con Enti, istituzioni e aziende e loro associazioni di categoria da coinvolgere ai fini della qualificazione dell’offerta formativa.

OBIETTIVO SELEZIONATO: D - Internazionalizzazione

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: b) Corsi di studio e attivazione di sedi all'estero

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto di
riferimento)**

Il DISAG insieme al DEPS e nell'ambito della struttura di raccordo denominata *School of Economics and Management (SEM)* è contitolare di 2 corsi di laurea denominati Economia e Commercio (EC) e Scienze Economiche e Bancarie (SEB)

A partire dall'anno accademico 2015-2016 nel corso di studi di SEB è stato creato un curriculum (*Economics and Banking*) erogato totalmente in lingua inglese.

A partire dall'anno accademico 2017-2018 nel corso di studi di EC è stato creato un curriculum (*Economics and Management*) erogato totalmente in lingua inglese.

Entrambi i curricula hanno acquisito, nel corso degli anni accademici, una buona visibilità presso gli studenti (circa 100 matricole) non solo italiani ma, in parte significativa, provenienti dall'estero.

Sulla base di questa esperienza il DISAG e il DEPS ritengono possa e debba essere avviata la necessaria attività di progettazione che conduca alla istituzione di una Laurea triennale erogata interamente in lingua inglese.

Istituzione di un corso di studi interamente erogato in lingua inglese denominato *Economics and Management* e comprendente tre curricula relativi all'ambito *Management*, a quella di *Banking and Finance* e a quello di *Economics and Social Sciences* a partire dall'anno accademico 2021-2022.

Risultati attesi

L'istituzione di questo corso di studi consentirà di promuovere una la Laurea in *Economics and Management* in quanto tale nel contesto nazionale e, soprattutto, internazionale. Integrando e completando l'offerta formativa del DISAG e della SEM che già annovera Lauree Magistrali erogate in lingua inglese (*International Accounting and Management – IAMA, Finance e Economics*)

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e soggetti
coinvolti**

2020

Definizione degli obiettivi e delle specificità del corso di studi e dei suoi 3 curricula (marzo- aprile)

Incontro con le differenti parti sociali interessate nel corso (maggio –luglio).

Definizione del RAD e sua approvazione presso i Dipartimenti contitolari e sentita la *School of Economics and Management*, la Commissione Paritetica Docenti Studenti, il Nucleo di Valutazione (settembre-novembre)

2021

Approvazione del RAD in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione (gennaio).

Definizione della SUA febbraio-aprile).

Parere del Consiglio Universitario Nazionale (maggio-giugno).

Promozione del Corso di studi.

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE
E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE (DISFUCI)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

OBIETTIVO SELEZIONATO: DIDATTICA
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: A.a. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Degli immatricolati DSFUCI della coorte di riferimento il 70,4% si sono iscritti ai II anni avendo acquisito almeno 40 cfu al I anno. Il dato è sostanzialmente uguale per i due CdS triennali: LCII ha un indicatore lievemente superiore (70,5%, pari a 105 studenti su 149 totali), SEF lievemente inferiore (70,4%, pari a 85 studenti su 121: un dato che va valutato anche in rapporto alla percentuale più alta di studenti adulti o lavoratori).	
Risultati attesi nel 2021	Aumento dello 0,7% (71,1%)	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Potenziamento delle attività di tutorato in itinere (grazie anche alla disponibilità dei fondi POT). I due gruppi di lavoro POT gestiti dal DSFUCI (Unisco e Super) realizzeranno congiuntamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una "Guida al tutorato", che verrà pubblicata nei prossimi mesi e dovrebbe fornire indicazioni di lavoro per studenti tutor, docenti e personale TA impegnato nelle attività di tutorato; - azioni di miglioramento delle attività di orientamento in ingresso. La rete POT Unisco ha realizzato un test di autovalutazione sulle competenze di italiano sulla piattaforma CISIA cui possono accedere gratuitamente gli studenti delle scuole secondarie. <p>Il gruppo di lavoro POT Super conduce nell'A.S.2019/2020 laboratori di orientamento al lavoro nelle scuole secondarie della provincia di Arezzo. I laboratori mirano a rafforzare e validare le prefigurazioni professionali relative alla figura dell'educatore e del formatore e a realizzare piani di sviluppo personalizzato sulla scelta universitaria.</p> <p>Infine per quanto riguarda il CdS SEF, il progetto di ricerca TECOD (ANVUR) permetterà di rilevare le conoscenze 'core' in ingresso degli studenti e di modulare il programma degli insegnamenti riducendo il gap tra conoscenze pregresse e outcomes di apprendimento.</p> <p>Il gruppo di lavoro POT Super finanzia l'attivazione di 7 bandi per studente tutor che durante l'A.A. 2019/2020 sono di supporto alle studentesse e agli studenti del 1° e del 2° anno della L-19.</p>	<p>Proseguimento delle attività già avviate e monitoraggio dei risultati.</p> <p>Sia la rete POT Unisco sia la rete POT Super parteciperanno al nuovo bando POT: se i finanziamenti verranno rinnovati, potranno essere messe in campo nuove azioni per l'orientamento in ingresso e il tutorato.</p>

OBIETTIVO SELEZIONATO: RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO		
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: <u>B.b.</u> Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Per l'anno di riferimento, l'importo complessivo dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti è di poco inferiore ai 93.000 euro (di cui oltre 50.000 relativi a ricerche finanziate tramite partecipazione a bandi competitivi, 14.400 da finanziamenti Miur o altri enti statali, 19.000 di contributi da privati).	
Risultati attesi	I risultati attesi sono quelli di incrementare i proventi complessivi finali all'a.a. 2021 di almeno il 5%, raggiungendo i 97.227 euro.	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	L'obiettivo del 5% verrà raggiunto incrementando in particolare per l'a.a. 2020 i "Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali". Su questa voce si prevede un incremento di: <ul style="list-style-type: none"> - 600.000,00 euro da finanziamento MIUR su progetto già cofinanziato dal titolo "FORMAZIONE, RICERCA E SVILUPPO DI STRATEGIE 'COMMUNITY BASED' PER PREVENIRE LA RADICALIZZAZIONE E SUPPORTARE L'INTEGRAZIONE". - 112.000 euro da 2 assegni biennali finanziati da Regione Toscana - 8.000 euro da progetto finanziato su bando "Fondazione con i Bambini". 	L'obiettivo del 5% verrà raggiunto incrementando in particolare per l'a.a. 2021 i "Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi". Su questa voce si prevede un incremento di: <ul style="list-style-type: none"> - 20.000 euro su progetto finanziato dalla Fondazione "Per i bambini" e in collaborazione con OXFAM Italia. - 56.000 euro da 1 assegno biennale finanziato da Regione Toscana.

OBIETTIVO SELEZIONATO: SERVIZI AGLI STUDENTI		
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: <u>C.a.</u> Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Per l'anno 2018, 173 dei 188 (92,1%) laureati che hanno compilato il questionario AlmaLaurea si sono dichiarati "complessivamente soddisfatti" del CdS.	
Risultati attesi	Il target viene fissato al 93,1% di laureati complessivamente soddisfatti.	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	Potenziamento delle attività di tirocinio e di orientamento al lavoro: a partire dal presente a.a., entrano in vigore le novità introdotte nella recente modifica di entrambe le offerte formative triennali (per SEF: aumento dei cfu per attività di tirocinio; per LCII: aumento dei cfu per attività di tirocinio e introduzione di cfu per attività destinate all'orientamento al lavoro). Somministrazione agli studenti del terzo anno di un questionario di valutazione della preparazione ricevuta e dell'esperienza universitaria svolta: raccolta e analisi dei dati.	Rafforzamento della disponibilità e varietà di tirocini grazie all'incremento delle convenzioni con aziende e enti a livello locale e regionale. Formazione continua dei docenti attraverso workshop e seminari finalizzati all'innovazione didattica e all'innalzamento della qualità dell'insegnamento.

OBIETTIVO SELEZIONATO: INTERNAZIONALIZZAZIONE		
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: <u>D.a.</u> Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Nell'a.a. 2018 il DSFUCI ha organizzato complessivamente 24 mobilità di cui 23 all'interno del corso di laurea triennale in Lingue per la comunicazione interculturale e d'impresa e 1 all'interno del corso di laurea triennale in Scienze dell'educazione e della formazione. Il totale dei CFU conseguiti all'estero è stato di 541.	
Risultati attesi	Il target è un aumento del 50% dei CFU conseguiti all'estero sul totale dei cfu conseguiti.	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	L'obiettivo del 50% di incremento verrà raggiunto incrementando in particolare per l'a.a. 2020 la mobilità su almeno questi tre aree geografiche: Marocco, Cina, Russia, USA. Il potenziamento o la creazione delle opportunità di mobilità verrà svolto grazie a accordi di cooperazione stipulati con atenei delle tre aree geografiche. Una parte rilevante dei finanziamenti necessari a sostenere la mobilità verso il Marocco sarà recuperata dal progetto già cofinanziato dal titolo "FORMAZIONE, RICERCA E SVILUPPO DI STRATEGIE 'COMMUNITY BASED' PER PREVENIRE LA RADICALIZZAZIONE E SUPPORTARE L'INTEGRAZIONE". L'incremento della mobilità verso paesi euro-asiatici verrà sostenuta attraverso diverse azioni di sensibilizzazione: presentazioni dei bandi all'interno dei corsi di insegnamento già dal primo a.a.; apertura di uno sportello informativo per accompagnare gli studenti nella presentazione delle domande di candidature; realizzazione di interviste di un campione di studenti e che hanno effettuato la mobilità e condivisione di questi materiali nei social istituzionali del dipartimento al fine di sensibilizzare gli studenti.	Prosecuzione delle attività già avviate, e prima verifica dei risultati raggiunti.

OBIETTIVO SELEZIONATO: POLITICHE DI RECLUTAMENTO	
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: <u>E.b.</u> Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti	
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Nel 2018 il DSFUCI ha nel proprio organico 5 ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale di 37 docenti.

Risultati attesi	Il target da raggiungere è l'assunzione di almeno 1 nuovo RTD-A o RTD-B nel biennio 2020-21.	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	A fronte di un investimento sostanziale della dotazione di POE negli anni precedenti su reclutamenti di RTDB, si prevede di raggiungere l'obiettivo di incrementare un RTDA attraverso finanziamenti esterni. In particolare sono imputabili su questa voce di reclutamento i residui del progetto Forward (finanziato per il triennio 2019-21 dal MIUR).	Si prevede un reclutamento di un RTDB su dotazione straordinaria del MIUR.

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE
E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE (DISFUCI)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: DIDATTICA
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: A.a. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Degli immatricolati DSFUCI della coorte di riferimento il 70,4% si sono iscritti ai II anni avendo acquisito almeno 40 cfu al I anno. Il dato è sostanzialmente uguale per i due CdS triennali: LCII ha un indicatore lievemente superiore (70,5%, pari a 105 studenti su 149 totali), SEF lievemente inferiore (70,4%, pari a 85 studenti su 121: un dato che va valutato anche in rapporto alla percentuale più alta di studenti adulti o lavoratori).	
Risultati attesi nel 2021	Aumento dello 0,7% (71,1%)	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Potenziamento delle attività di tutorato in itinere (grazie anche alla disponibilità dei fondi POT).</p> <p>I due gruppi di lavoro POT gestiti dal DSFUCI (Unisco e Super) realizzeranno congiuntamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una "Guida al tutorato", che verrà pubblicata nei prossimi mesi e dovrebbe fornire indicazioni di lavoro per studenti tutor, docenti e personale TA impegnato nelle attività di tutorato; - azioni di miglioramento delle attività di orientamento in ingresso. La rete POT Unisco ha realizzato un test di autovalutazione sulle competenze di italiano sulla piattaforma CISIA cui possono accedere gratuitamente gli studenti delle scuole secondarie. <p>Il gruppo di lavoro POT Super conduce nell'A.S.2019/2020 laboratori di orientamento al lavoro nelle scuole secondarie della provincia di Arezzo. I laboratori mirano a rafforzare e validare le prefigurazioni professionali relative alla figura dell'educatore e del formatore e a realizzare piani di sviluppo personalizzato sulla scelta universitaria.</p> <p>Infine per quanto riguarda il CdS SEF, il progetto di ricerca TECOD (ANVUR) permetterà di rilevare le conoscenze 'core' in ingresso degli studenti e di modulare il</p>	<p>Prosecuzione delle attività già avviate e monitoraggio dei risultati.</p> <p>Sia la rete POT Unisco sia la rete POT Super parteciperanno al nuovo bando POT: se i finanziamenti verranno rinnovati, potranno essere messe in campo nuove azioni per l'orientamento in ingresso e il tutorato.</p>

	<p>programma degli insegnamenti riducendo il gap tra conoscenze pregresse e outcomes di apprendimento.</p> <p>Il gruppo di lavoro POT Super finanzia l'attivazione di 7 bandi per studente tutor che durante l'A.A. 2019/2020 sono di supporto alle studentesse e agli studenti del 1° e del 2° anno della L-19.</p>	
--	--	--

OBIETTIVO SELEZIONATO: RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO		
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: <u>B.a.</u> Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Fino all'a.a. 2018 il DSFUCI non era titolare o co-titolare di un dottorato. Attualmente, dall'a.a. 2019 è stato attivato un dottorato di ricerca dal titolo "Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro" XXXV ciclo. Per il XXXV ciclo sono state aperte 18 posizioni di cui 15 coperte da borse finanziate (tema libero, apprendistato di alta formazione, dottorato industriale).	
Risultati attesi	Incremento del 10% delle borse attribuite con finanziamento esterno.	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	Nell'a.a. 2020 saranno incrementate le attività di fundraising al fine di recuperare risorse per la copertura di un numero di borse maggiori all'a.a. 2019. Parte di queste borse possono essere finanziate se necessario con i fondi residui del Corso di specializzazione per il "Sostegno agli alunni con disabilità"	Prosecuzione delle attività già avviate.

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE INTERNAZIONALI (DISPI)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Il corso di laurea triennale in Scienze Politiche (L 36) è suddiviso in tre curricula: Storico-politico, Studi Internazionali e Governo e amministrazione, erogati anche in teledidattica. Nell'a.a. 2017/2018 si è registrato un numero totale di 105 studenti iscritti, suddivisi per curriculum nel seguente modo: 16 in Governo e amministrazione; 17 in Storico politico, 72 in Studi internazionali. Degli iscritti al secondo anno 2018/2019, che risultano essere 87, 56 studenti hanno acquisito almeno 40 cfu, pari al 64,4% .

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 4%

Attività per la realizzazione dei risultati

2020	2021
Selezione dei tutor studenti attraverso bando e loro formazione finalizzata ad affrontare le criticità nel conseguimento dei CFU previsti dal piano di studi. Coinvolgimento dei tutor Docenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi.	Monitoraggio delle carriere e supporto agli studenti del primo anno: assistenza nei test di accesso; piani di studio ed esami; borse di studio e alloggi; studenti lavoratori; supporto alla teledidattica.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

I ricavi per ricerca del Dispi relativi all'anno 2018 ammontano a un totale di euro 53.114,82 . Di tale somma, il contributo più rilevante proviene da finanziamenti competitivi (29.853,80), seguito da altri finanziamenti pubblici (12.117,65), da contributi MIUR e di altre amm.ni centrali (4.576,83), da ricerche commissionate (3.997,12) e infine da altri contributi privati (2.569,42). Si segnala che per il 2019, la somma totale dei proventi è stata pari a 86.919.40 con un incremento del 63,6% rispetto al 2018

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 10% (rispetto al 2018)

Attività per la realizzazione dei risultati

2020	2021
Attivazione del referente per la ricerca per il monitoraggio dei bandi competitivi. n. 1 Assegno di ricerca su finanziamenti esterni	Aumento della partecipazione a bandi competitivi (anche di ambito europeo) Ricerca di collaborazioni con enti, associazioni, fondazioni pubbliche e private. Partecipazioni a bandi regionali Partecipazioni a eventuale bandi Miur (Prin)

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Tra i 166 laureati del 2018, di cui 159 hanno risposto al questionario, 147 studenti si sono dichiarati complessivamente soddisfatti del corso di studio per una percentuale pari al 92,4%
Risultati attesi nel 2021	Mantenimento di tale livello di soddisfazione (92,4% o superiore)

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Qualità della didattica; reperibilità dei docenti; attività di tutorato; orientamento in uscita; stage e tirocinii; mobilità internazionale; rinnovo del d'indirizzo.	Potenziamento dei contatti con le parti sociali (enti pubblici, enti locali, aziende private) attraverso il Comitato d'indirizzo.

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Su 731 studenti iscritti, la mobilità studentesca in modalità outgoing ha riguardato 40 studenti, per un totale di 883 cfu conseguiti all'estero. Il rapporto tra cfu conseguiti all'estero e cfu è stato pari al 3,9%.
Risultati attesi nel 2021	Aumento del 50%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Conferma sistema di riconoscimento cfu conseguiti all'estero dal delegato all'internazionalizzazione. Sensibilizzazione degli studenti sullo svolgimento di soggiorni di studio all'estero.	Ricerca e attivazione nuove convenzioni Cfu per tesi di laurea; riconoscimento dei cfu in esubero

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Al 31 dicembre 2019, su un totale di 36 docenti, l'organico Dispi conta 12 ricercatori di cui 3 RTD di tipo B, di cui uno entrato in servizio nel 2019. I settori interessati sono M Sto/04;
Risultati attesi nel 2021	Reclutamento di 2 ricercatori

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Reclutamento 1 ricercatore di tipo A	Eventuale reclutamento 1 ricercatore A o B

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE INTERNAZIONALI (DISPI)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo.

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Implementazione e rideterminazione dell'offerta formativa e maggiore contatto con le esigenze del territorio.

L'offerta formativa del Dispi comprende un corso di laurea triennale in Scienze Politiche (L 36), suddiviso nei tre curricula Storico-politico (iscritti 2018/19, 21) Studi Internazionali (64) e Governo e amministrazione (13), per un totale di 98 iscritti. Seguono due corsi di Laurea Magistrale, uno in Scienze delle amministrazioni (LM 63), suddiviso in due curricula: Tributi, diritto ed economia (24 iscritti) e Comunicazione, marketing territoriale e turismo (14), per un totale di 38 iscritti. L'altro corso di Laurea Magistrale è quello in Scienze Internazionali (LM 52), suddiviso in tre curricula: Scienze Internazionali e Diplomatiche (47), Sviluppo e cooperazione internazionale (12) e European Studies 26), quest'ultimo impartito interamente in lingua inglese, per un totale di 85 iscritti. Si ritiene che sulla situazione iniziale sia possibile intraprendere una iniziativa di qualificazione della offerta formativa che tenga conto delle esigenze di un maggiore contatto con il territorio. Tale qualificazione sarà realizzata:

- A) implementazione dell'offerta formativa, con l'istituzione di un nuovo corso di laurea magistrale in Sostenibilità sociale e management del welfare (LM 87)
- B) adeguamento alle esigenze del territorio del corso di laurea magistrale in Scienze delle amministrazioni (LM 63)
- C) rinnovo del Comitato di indirizzo del Dipartimento

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

La nuova LM87, istituita in co-titolarità con il Dispoc, ma di cui il Dispi è dipartimento di riferimento, mancava sino ad oggi nella offerta formativa UNISI. Essa si propone come naturale prosecuzione del corso di laurea triennale in Scienze del servizio sociale (L39) impartito dal Dispoc. In relazione all'esigenza di un maggiore contatto con il territorio, si sottolinea come le parti sociali, già consultate dal Comitato ordinatore, abbiano accolto positivamente l'iniziativa di attivazione del corso, evidenziando l'importanza degli aspetti manageriali in riferimento ai temi della sostenibilità sociale e del welfare.

Si ritiene di dover riprogettare il curriculum Comunicazione, marketing territoriale e turismo della LM 63 con l'inserimento di attività formative maggiormente proiettate sulle esigenze della realtà circostante, come il marketing del territorio; la storia del turismo; la demografia e le disuguaglianze territoriali; e l'istituzione di rapporti di collaborazione con gli enti locali e con aziende pubbliche e private operanti sul territorio per stages, tirocinii, collaborazioni per progetti di ricerca a supporto della didattica sui temi attinenti agli obiettivi formativi del corso di studio.

Risultati attesi

Incremento attrattività generale dell'offerta formativa del Dispi.

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

2020

- a) Attivazione LM87
- b) Modifica piano di studio della LM63
- c) Rinnovo del Comitato di indirizzo

2021

- a) Riordino LM63
- b) Attivazione nuovi stages e convenzioni attraverso il coinvolgimento dei membri

del Dispi e nuova consultazione.

del Comitato d'indirizzo

OBIETTIVO SELEZIONATO: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO:

- A) Implementazione e perfezionamento di nuovi accordi bilaterali Erasmus per un incremento del numero complessivo degli studenti Incoming e Outgoing;**
- B) Visiting Professor in entrata e in uscita dal DISPI per esperienze di ricerca all'estero.**

A) In merito alla partecipazione degli studenti del DISPI ai programmi di mobilità Erasmus si evidenzia come nel corso dell'a.a. 2018/2019 il numero di studenti in Outgoing per studio sono stati in numero di 50 (su un totale complessivo di Ateneo di 352) per una percentuale del 14%; mentre per tirocinio sono stati 22 (su un totale di Ateneo di 144) per una percentuale del 15%. Il totale degli studenti DISPI aderenti ai bandi Erasmus è invece del 14,52% con 72 partecipanti sul totale di Ateneo di 496 studenti.

Per quanto riguarda gli Incoming, il DISPI ha accolto nell'a.a. 2018/2019 un totale di 30 studenti dei quali 24 per motivi di studio, 5 per tirocinio formativo e 1 studente Overseas proveniente dalla Peoples Friendship University of Russia.

Tale attività è stata possibile a seguito dei vari accordi bilaterali che al momento risultano essere 80 (su un totale di Ateneo di 724) percentuale dell'11%.

Per le sempre crescenti esigenze di internazionalizzazione di Ateneo, in coerenza con la natura del Dispi, si rende necessario un incremento quantitativo degli studenti che si avvalgono ogni anno della mobilità dei programmi Erasmus in Outgoing e Incoming. Per rendere le proposte di mobilità più attrattive si renderà necessaria anche e di conseguenza l'attivazione di nuovi programmi di mobilità.

B) Per quanto riguarda invece i dati sui Visiting Professor, nel corso del 2019 si sono avuti 2 Visiting Professor in entrata e 8 Visiting Professor in uscita (University of Warsaw, Varna Free University, Xian Jiaotong University, Studio Generale Marcianum di Venezia, Università Complutense di Madrid, Max Plank Institute di Heidelberg; Università di Varsavia, Tulane University di New Orleans, Università di Innsbruck, St. Thomas University School of Law di Miami).

L'attività di Visiting ha interessato tutte le diverse aree del DISPI.

Tuttavia esistono ancora ampi margini di incremento viste le molte collaborazioni in essere dei docenti del DISPI con network di ricerca nazionali e internazionali, come ad esempio le collaborazioni per l'area economica al Network Bridge (enti inglesi e colombiani), progetto Grow (Colombia) e al progetto SEEA EEA condotto dalla UN Divisione Statistica; per l'area giuridica le partecipazioni al progetto ETUC-CES della Confederazione Europea dei Sindacati, al bando Challenges for Europe by Carlsberg Foundation, al progetto Together nell'ambito del progetto Erasmus Plus; per l'area storica, per l'European Social Science History Conference (Leiden).

A) Incremento della partecipazioni ai bandi Erasmus (10%)

B) Incremento dell'attività di Visiting (10%)

Risultati attesi

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

2020

A) Avvio della ricerca di nuovi programmi di mobilità tenendo presenti le indicazioni e le richieste che provengono dagli studenti. Contestuale

2021

A) Esecutività di eventuali nuovi accordi di collaborazione individuati.
B) Attivazione degli

avvio di una maggiore attività di informazione di orientamento e tutorato, individuando anche ulteriori forme di collaborazione con gli uffici di Ateneo preposti.

B) Ricerca di ulteriori rapporti di collaborazione con network di ricerca nazionali e internazionali per Visiting.

eventuali nuovi rapporti di collaborazione con network di ricerca nazionali e internazionali per Visiting.

DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE (DISPOC)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

I dati forniti dagli uffici per il 2018 mostrano che la proporzione di studenti che si iscrivono al II anno del corso di laurea in Economia e Commercio avendo acquisito almeno 40 CFU rispetto agli immatricolati nell'anno accademico precedente è pari al 58,9% (89 su 151). Il dato relativo ai due corsi di laurea triennali maschera però una forte differenza fra Servizio sociale e Scienze della comunicazione: la prima è ben oltre la media di ateneo con il 74,1% la seconda con 50,5 invece è al di sotto di quella di ateneo.

Risultati attesi nel 2021

Il target è rappresentato da un aumento del 10% rispetto al dato iniziale raggiungendo la percentuale del 64,8% nel 2021.

2020

Le azioni per la fluidificazione al passaggio dal primo al secondo dovranno riguardare prioritariamente Scienze della comunicazione. E' necessario lavorare per identificare le ragioni del ritardo considerando eventuali esami "sbarramento/intralcio" o altre difficoltà ricorrenti nei percorsi individuali.

Per questo corso di laurea in particolare sono:

- auspicabili forme di tutoraggio in ingresso e in itinere per orientare gli studenti a organizzare in modo più produttivo il proprio calendario di studio;
- verifica di eventuali esami di "intralcio"
- maggiore attenzione alla distribuzione della offerta didattica lungo i due semestri

Per quanto riguarda Scienze del servizio sociale si intendono migliorare ulteriormente le forme di tutoraggio individuale per tenere alto, anzi implementare il livello già buono di questo corso di laurea cercando, inoltre, di individuare eventuali esami di "intralcio" che frenano i percorsi di alcuni studenti. Anche in questo caso dobbiamo porre ulteriore attenzione alla distribuzione dell'offerta didattica nei due semestri facendo uno sforzo di riequilibrio delle materie.

Infine avvieremo un processo di valutazione semestrale da parte di comitati per la didattica dei crediti acquisiti al I anno dagli studenti dei corsi di laurea con convocazione e colloqui mirati per gli studenti con acquisizione di CFU inferiori ai 20 CFU per semestre.

2021

Per il 2021, è previsto il monitoraggio e l'aggiornamento delle iniziative realizzate nel 2020 per dare una valutazione dei risultati già raggiunti e stimarne l'andamento rispetto alla percentuale obiettivo finale e quindi confermare o rivedere le attività realizzate nell'anno precedente.

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti.

La situazione di questo indicatore nel 2018 evidenzia un totale di proventi pari a euro 835.222 (esclusi i ricavi provenienti dal finanziamento come progetto di eccellenza) derivanti prevalentemente da finanziamenti competitivi (euro 578.723) e da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (euro 179.053).

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il DISPOC ha svolto negli scorsi anni un grande sforzo per le attività di terza missione e per l'acquisizione di fondi su finanziamenti competitivi. Nel DISPOC dal 2018 è attivo il **Coworking Lab** che è stato realizzato dal finanziamento ottenuto dal Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive come dipartimento di eccellenza designato da un processo di selezione competitivo condotto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e che ha l'obiettivo di promuovere forme di collaborazione e integrazione delle attività di ricerca dei laboratori esistenti del DISPOC con il fine di migliorare la qualità della ricerca e potenziare la capacità di raccogliere fondi da finanziamenti competitivi. All'interno del Progetto di Eccellenza del DISPOC è stato anche creato il **LabVR UNISI** che è il **Laboratorio di Realtà Virtuale dell'Università di Siena**, il cui scopo principale è di investigare il comportamento umano attraverso le tecnologie di realtà virtuale utilizzando simulazioni e ambienti virtuali. Sono infine stati creati nel periodo 2018-2019 tre Laboratori congiunti con Quest.it srl, con Seco spa e con ITS Vita lab che sono adesso in piena attività.

Risultati attesi nel 2021

L'aumento che si propone di raggiungere è almeno del 5% portando i proventi totali a euro 876.983.

2020

Coordinamento e promozione attività di ricerca, di ottenimento di finanziamenti su bandi competitivi e di terza missione attraverso la valorizzazione dell'attività dei nostri centri di ricerca e dei nostri laboratori.

Si intende perseguire questo obiettivo attraverso due canali.

DISSEMINAZIONE

- aumentare i rapporti con le aziende del settore life science (oltre al laboratorio congiunto con TLS stanno per essere firmate due convenzioni con GSK)

- promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale.

Potenzialmente ogni nostra iniziativa potrebbe ricadere in questa categoria, ma in particolare sono stati siglati 12 Associazioni temporanee di scopo con altrettanti raggruppamenti di scuole, agenzie formative ed aziende su quasi tutte le province Toscane.

2021

Nel corso del 2021, oltre a confermare le attività programmate per il 2020, si intende portare avanti le seguenti azioni:

1) Una verifica semestrale a cura del delegato della ricerca sullo stato di implementazione delle attività del 2020;

b) una valutazione dell'efficacia di tali azioni in relazione al numero di progetti presentati a fini di partecipazione a bandi competitivi e all'ammontare dei finanziamenti ottenuti;

c) una stima dei risultati raggiunti rispetto al target proposto

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

INNOVAZIONE

- rafforzare il legame università-imprese attraverso i 3 laboratori congiunti fanno esattamente questo. Il progetto MixedRinteriors prevede la collaborazione con 5 aziende toscane e sarà attivo fino a giugno 2020, Stanno infine per partire due master executive con LEM industries e con Acquedotto del Fiora del gruppo ACEA.

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) La situazione di partenza al 2018 evidenzia che dei 164 laureati che hanno compilato il questionario di soddisfazione del CdS quelli complessivamente soddisfatti sono 141 e rappresentano quindi l'86% rispetto al 91% della media di ateneo.

Risultati attesi nel 2021 La proporzione obiettivo è fissata in almeno il 90%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>1) Attività di comunicazione a livello degli studenti che si stanno per laureare al fine di incrementare il numero di tirocini non curricolari (o extracurricolari) che utilizzino la fitta rete di laboratori congiunti e di rapporti di terza missione del dipartimento</p> <p>2) Attività di monitoraggio tramite una banca dati dei neolaureati da mettere a punto con l'aiuto dei tutor del dipartimento per la valutazione e correzione degli aspetti critici dell'accesso al mondo del lavoro dei nostri laureati</p> <p>3) Valorizzazione e collaborazione alle iniziative di USiena Alumni e dei suoi associati</p>	<p>1) Monitoraggio semestrale da parte di ogni Comitato per la Didattica per valutare il grado di ricezione delle attività poste in essere nel 2020 e proporre modifiche degli interventi in collaborazione con i tutor.</p> <p>2) Riproposizione delle attività di comunicazione e di monitoraggio già avviate nel 2020 con il coordinamento del delegato all'orientamento</p>

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) I valori dei DISPOC per questo indicatore sono di 261 CFU conseguiti all'estero su un totale di 31.707 CFU che equivale ad una proporzione di 0,8% che è inferiore alla media di ateneo che è dell'1,7%. Tra i vari indicatori selezionati, questo rappresenta quello sul quale il dipartimento è tradizionalmente carente per la presenza di corsi di laurea professionalizzanti come la triennale in Scienze del servizio sociale e la magistrale in Strategie e tecniche della comunicazione

Risultati attesi nel 2021 Il target proposto è di un aumento del 100% che corrisponde ad una proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti alla fine del 2021 pari all'1,65%.

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Intendiamo proporre azioni di incentivazione all'Erasmus soprattutto a livello di lauree triennali, proponendo un	Per il 2021, è previsto il monitoraggio e l'aggiornamento delle iniziative realizzate nel 2020

incontro annuale aperto a tutti gli studenti dei nostri corsi di laurea in cui illustreremo specifiche azioni di orientamento volte a promuovere la conoscenza dei programmi Erasmus, e a incentivare tale esperienza da parte degli studenti, lavorando anche per la fattibilità dello svolgimento dei tirocini obbligatori all'estero. Il primo Erasmus day del DISPOC si terrà nel marzo 2020 a cura dei delegati all'internalizzazione e alla didattica e sarà affiancato da una serie di iniziative di avvio dei corsi del secondo semestre che favoriscano la partecipazione attiva degli studenti sia delle lauree triennali che magistrali. Intendiamo inoltre revisionare le assegnazioni delle sedi Erasmus ai docenti del dipartimento in modo da migliorare la capacità dei docenti di proporre agli studenti sedi di svolgimento del periodo Erasmus più appropriate. Infine intendiamo aggiornare la lista delle convenzioni per la mobilità internazionale attivate con Atenei stranieri e aperte agli studenti dei nostri corsi di laurea.

con la ripetizione dell'Erasmus Day nel marzo 2021 DISPOC e una valutazione dei risultati già raggiunti in modo da stimarne l'andamento rispetto all'obiettivo finale.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) La situazione iniziale al 2018 è di N. 5 ricercatori su N. 38 docenti con una proporzione del 13,2% che è un valore superiore alla media di ateneo che è del 10,8%.

Risultati attesi nel 2021 L'obiettivo fissato dall'ateneo è del reclutamento di 1 ricercatore

2020

Considerata la situazione debitoria (-0.594 al 31/12/2019) in termini di POE del Dipartimento rispetto ai punti da distribuire da parte dell'Ateneo, nel corso del 2020 il Dipartimento potrà reclutare nuovi ricercatori solo nell'eventualità di nuovi piani straordinari di reclutamento di RTDb.

2021

Analogamente al 2020, considerata la situazione debitoria in termini di POE del Dipartimento rispetto all'Ateneo, nel corso del 2021 il Dipartimento potrà reclutare nuovi ricercatori solo nell'eventualità di nuovi piani straordinari di reclutamento di RTDb. Nel 2021 sarà anche necessario attenuare l'impatto negativo sull'indicatore Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti della potenziale trasformazione degli RTDb assunti a valere sulle risorse finanziarie del Progetto di Eccellenza in professori di seconda fascia.

Attività per la realizzazione dei risultati

DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE (DISPOC)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO

Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive (DISPOC)

OBIETTIVO SELEZIONATO: B - Ricerca e Trasferimento Tecnologico

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: B.d Sviluppo territoriale

La situazione dell'indicatore b "Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti" dell'Obiettivo B Ricerca e trasferimento tecnologico nel 2018 evidenzia un totale di proventi pari a euro 835.222 (esclusi i ricavi provenienti dal finanziamento come progetto di eccellenza) derivanti prevalentemente da finanziamenti competitivi (euro 578.723) e da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (euro 179.053).

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il DISPOC ha svolto negli scorsi anni un grande sforzo per le attività di terza missione e per l'acquisizione di fondi su finanziamenti competitivi. Nel DISPOC dal 2018 è attivo il **Coworking Lab** che è stato realizzato dal finanziamento ottenuto dal Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive come dipartimento di eccellenza designato da un processo di selezione competitivo condotto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e che ha l'obiettivo di promuovere forme di collaborazione e integrazione delle attività di ricerca dei laboratori esistenti del DISPOC con il fine di migliorare la qualità della ricerca e potenziare la capacità di raccogliere fondi da finanziamenti competitivi. All'interno del Progetto di Eccellenza del DISPOC è stato anche creato il **LabVR UNISI** che è il **Laboratorio di Realtà Virtuale dell'Università di Siena**, il cui scopo principale è di investigare il comportamento umano attraverso le tecnologie di realtà virtuale utilizzando simulazioni e ambienti virtuali. Sono infine stati creati nel periodo 2018-2019 tre Laboratori congiunti con Quest.it srl, con Seco spa e con ITS Vita lab che sono adesso in piena attività.

Risultati attesi

L'aumento che si propone di raggiungere è almeno del 5% portando i proventi totali a euro 876.983.

2020

Coordinamento e promozione attività di ricerca, di ottenimento di finanziamenti su bandi competitivi e di terza missione attraverso la valorizzazione dell'attività dei nostri centri di ricerca e dei nostri laboratori.

Si intende perseguire questo obiettivo attraverso due canali.

DISSEMINAZIONE

- aumentare i rapporti con le aziende del settore life science (oltre al laboratorio congiunto con TLS stanno per essere firmate due convenzioni con GSK)
- promuovere iniziative con ricadute sull'economia locale.

Potenzialmente ogni nostra iniziativa

2021

Nel corso del 2021, oltre a confermare le attività programmate per il 2020, si intende portare avanti le seguenti azioni:

1) Una verifica semestrale a cura del delegato della ricerca sullo stato di implementazione delle attività del 2020;

b) una valutazione dell'efficacia di tali azioni in relazione al numero di progetti presentati a fini di partecipazione a bandi competitivi e all'ammontare dei finanziamenti ottenuti;

c) una stima dei risultati raggiunti

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e soggetti
coinvolti**

potrebbe ricadere in questa categoria, ma in particolare sono stati siglati 12 Associazioni temporanee di scopo con altrettanti raggruppamenti di scuole, agenzie formative ed aziende su quasi tutte le provincie Toscane.

INNOVAZIONE

- rafforzare il legame università-imprese attraverso i 3 laboratori congiunti fanno esattamente questo. Il progetto MixedRinteriors prevede la collaborazione con 5 aziende toscane e sarà attivo fino a giugno 2020, Stanno infine per partire due master executive con LEM industries e con Acquedotto del Fiora del gruppo ACEA.

rispetto al target proposto.

OBIETTIVO SELEZIONATO: D Internazionalizzazione

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca dell'estero

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

I valori dei DISPOC per l'indicatore D.a. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti sono di 261 CFU conseguiti all'estero su un totale di 31.707 CFU che equivale ad una proporzione di 0,8% che è inferiore alla media di ateneo che è dell'1,7%. Tra i vari indicatori selezionati, questo rappresenta quello sul quale il dipartimento è tradizionalmente carente per la presenza di corsi di laurea professionalizzanti come la triennale in Scienze del servizio sociale e la magistrale in Strategie e tecniche della comunicazione

Risultati attesi

Il target proposto è di un aumento del 100% che corrisponde ad una proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti alla fine del 2021 pari all'1,65%.

2020

Intendiamo proporre azioni di incentivazione all'Erasmus soprattutto a livello di lauree triennali, proponendo un incontro annuale aperto a tutti gli studenti dei nostri corsi di laurea in cui illustreremo specifiche azioni di orientamento volte a promuovere la conoscenza dei programmi Erasmus, e a incentivare tale esperienza da parte degli studenti, lavorando anche per la fattibilità dello svolgimento dei tirocini obbligatori all'estero. Il primo Erasmus day del DISPOC si terrà nel marzo 2020 a cura dei delegati all'internalizzazione e alla didattica e sarà affiancato da una serie di iniziative di avvio dei corsi del secondo semestre che favoriscano la partecipazione attiva degli studenti sia delle lauree triennali che magistrali.

2021

Per il 2021, è previsto il monitoraggio e l'aggiornamento delle iniziative realizzate nel 2020 con la ripetizione dell'Erasmus Day nel marzo 2021 DISPOC e una valutazione dei risultati già raggiunti in modo da stimarne l'andamento rispetto all'obiettivo finale.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Intendiamo inoltre revisionare le assegnazioni delle sedi Erasmus ai docenti del dipartimento in modo da migliorare la capacità dei docenti di proporre agli studenti sedi di svolgimento del periodo Erasmus più appropriate. Infine intendiamo aggiornare la lista delle convenzioni per la mobilità internazionale attivate con Atenei stranieri e aperte agli studenti dei nostri corsi di laurea.

**DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO (DMMS)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Al momento, per l'indicatore in questione, il DMMS presenta un rapporto percentuale del 53.8%, dato riferito alle Lauree triennali (L) e superiore alla media dell'Ateneo (50.3%).

Dall'osservazione dei dati si evidenzia che il margine di miglioramento è notevole nel CdS di "Tecnici della prevenzione nei luoghi e negli ambienti di lavoro", e potrebbe essere auspicabile un miglioramento anche per il CdS di Biotecnologie.

Già nella scheda SMA del CdS (Scheda del Corso di Studio - 29/06/2019) "Tecnici della prevenzione nei luoghi e negli ambienti di lavoro" è stato evidenziato come la percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, risulti inferiore rispetto alla media nazionale..

Nella Scheda SMA del Corso di Studio - 29/06/2019 del CdS "Biotecnologie" è riportato che l'indicatore (percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare) ha subito una ripresa decisiva dal 2014 al 2017 (picco del 74.2%), anche se al momento (dati forniti dall'Ateneo) il dato si è assestato al 55.0%, valore di poco superiore alla media di Ateneo 50.3%.

Per il Corso di Studio "Ostetricia", la Scheda SMA - 29/06/2019 indica che il valore dell'indicatore è in aumento dal 2014. I dati attuali di Ateneo riportano un valore del 133.3%.

L'obiettivo del DMMS è aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica per incrementare e stabilizzare il numero degli studenti che riescono ad acquisire i 40 CFU nel corso del primo anno.

Risultati attesi nel 2021

Il target da raggiungere secondo l'indicatore dell'Ateneo è il 59.2%, ovvero un aumento del 10%

2020

Al fine di migliorare l'approccio al metodo di studio degli studenti in ingresso e limitare/ridurre le difficoltà nell'apprendimento delle materie specifiche dei CdS

il DMMS si propone di:

- potenziare le attività di orientamento per gli immatricolati a partire dalla giornata di "Welcome day";
- potenziare le attività di tutorato con il supporto di studenti tutor, come già iniziato nel 2019;
- supportare, grazie all'attività dei tutor, gli studenti che ne avranno necessità al

2021

Con la conclusione dell'anno 2020 e l'inizio dell'anno 2021 saranno verificati i risultati raggiunti con le azioni migliorative messe in atto e sarà valutata l'attuazione di eventuali ulteriori azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo

**Attività per la
realizzazione dei risultati**

fine di superare eventuali difficoltà riscontrate, nell'ottica di ridurre sia il rallentamento che l'abbandono della carriera studentesca;

-incrementare la disponibilità di materiale didattico su piattaforme telematiche, quali *USiena integra*, messe a disposizione dei docenti e degli studenti da parte dell'Ateneo;

-incentivare gli studenti nella riduzione dei tempi per l'acquisizione dei CFU con criteri di premialità sul calcolo del voto di Laurea

INDICATORE B.b.: Proporzioni dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Dall'analisi dei proventi del 2018 si rileva un ricavo di € 657.908,31 che interessa particolarmente i proventi derivanti dalle:

- ricerche commissionate e trasferimento tecnologico € 297.573,09;
- contributi dalla Regione € 172.506,40;
- ricerche da finanziamenti competiti € 159.714,25;

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

I dati definitivi del 2019 saranno disponibili solo ad aprile 2020. I dati disponibili ad oggi, e quindi non ancora definitivi, sono per l'attività commerciale € 335.000, per l'attività di ricerca € 66.814 e per i contributi dalla Commissione Europea € 80.000.

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 10%

2020

Il DMMS sta incentivando la partecipazione dei docenti ai bandi di ricerca emessi non soltanto dal MIUR, ma anche da Enti privati, quali banche e Fondazioni.

Allo stesso tempo il DMMS si raccomanda di considerare le opportunità di valorizzare ulteriormente i risultati derivanti sia dall'attività di ricerca competitiva che da quella commissionata aumentando anche le forme di collaborazione.

2021

Il Dipartimento continuerà l'attività di monitoraggio della partecipazione dei propri docenti ai bandi disponibili e proporrà eventuali forme di supporto a tal fine.

**Attività per la
realizzazione dei risultati**

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Per l'indicatore in questione, il DMMS presenta una percentuale del 89.2%, dato leggermente inferiore alla media dell'Ateneo (91%).

Da un'analisi dei CdS del DDMS risulta che:

Il CdS "Tecnici della prevenzione nei luoghi e negli ambienti di lavoro" nella Scheda del Corso di Studio - 29/06/2019) riporta che la percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS è superiore (100% nel 2018) a quelli nazionali e di area.

Nella scheda del Corso di Studio - 29/06/2019 della LM in "Biologia Sanitaria" risulta in aumento dal 2015, con un valore del 95% nel 2018. Le politiche intraprese nella gestione della LM fanno auspicare che il trend di miglioramento continui.

Per il CdS in "Biotecnologie" gli indicatori (Scheda del Corso di Studio - 29/06/2019) di soddisfazione del CdS registrano una flessione (dal 2015 al 2018), scendendo al di sotto della media nazionale e di quella dell'area geografica. Alcune azioni di miglioramento sono state avviate nel corso degli anni accademici 2017/2018 e 2018/2019. Una modifica più consistente del piano di studi è già entrata in vigore con l'anno accademico 2019/2020.

Per il CdS in "Ostetricia" (Scheda del Corso di Studio - 29/06/2019) la soddisfazione dei laureandi risulta inferiore rispetto alla media di Ateneo nel 2018 (87.5%) e rispetto ai dati del 2016 e del 2017 (100% e 92.3%).

Per la LM "Scienze infermieristiche ed ostetriche", i dati risultano inferiori alle medie locali e nazionali. L'indicatore relativo ai laureandi complessivamente soddisfatti del corso è fortemente diminuito nel 2018, vedi Scheda SMA del Corso di Studio - 29/06/2019. Trattandosi di una Laurea specialistica, il fenomeno pare collegato alla difficile fruibilità delle lezioni e dei tirocini da parte di studenti tendenzialmente lavoratori.

Al momento non sono disponibili dati relativi alla LMCU in "Biothechnologies of Human Reproduction" essendo un CdS attivato nell'aa 2018-2019

Il target da raggiungere è del 91.2%

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

**Risultati attesi nel
2021**

2020

2021

Al fine di migliorare la proporzione dei laureandi soddisfatti del CdS, il DMMS si propone di:

- agire sulla qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo. A questo proposito il DMMS è stato tra gli organizzatori dell'evento del novembre 2019 (iniziativa che sarà riproposta negli anni successivi) in cui l'incontro di studenti e docenti con le "parti sociali" rappresenta occasione di condivisione di interessi tra il percorso formativo e le richieste del mondo del lavoro. Ciò contribuisce ad aumentare la consapevolezza e l'attenzione su questo specifico scopo del percorso universitario ed ad aumentare la consapevolezza

Con la conclusione dell'anno 2020 e l'inizio dell'anno 2021 saranno verificati i risultati raggiunti con le azioni migliorative messe in atto e sarà valutata l'attuazione di eventuali ulteriori azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

**Attività per la
realizzazione dei
risultati**

dell'importanza delle "skills" che possono essere rafforzate /acquisite nel corso degli studi

- rafforzare le competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche. A questo proposito il DMMS partecipa alla Faculty Community of Learning dell'Università di Siena, costituitosi a conclusione del workshop intensivo "Apprendere e insegnare all'università. L'innovazione didattica come impresa comune" svoltosi presso il Santa Chiara Lab nei giorni 20 e 21 giugno 2019 ed incentrato sullo sviluppo professionale dei docenti e sulle metodologie didattiche partecipative in aula.

I CdS intraprenderanno azioni, che potranno migliorare l'indicatore, relative a:

- 1) migliorare le modalità di confronto con gli studenti. A questo proposito il DMMS organizza la "Giornata di restituzione dei risultati della rilevazione dell'opinione studenti", già attuata nel 2019;
- 2) incentivare il tutoraggio (azione utile anche al raggiungimento dell'indicatore A.a);
- 3) adeguare/ monitorare il carico didattico e la disponibilità del materiale didattico;
- 4) incentivare e sensibilizzare all'aggiornamento dei contenuti degli insegnamenti e dei *syllabi* degli stessi;
- 5) pubblicare il materiale didattico sulla piattaforma di Ateneo *USiena integra*.

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Al momento, per l'indicatore in questione, il DMMS presenta un rapporto percentuale dello 0%, dato riferito sia all'Erasmus for studies che al Traineeship, tale dato risulta inferiore alla media dell'Ateneo. L'obiettivo del DMMS è aumentare questo parametro.	
Risultati attesi nel 2021	<i>Il target da raggiungere è lo 0,5%</i>	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	Al fine di aumentare la proporzione di CFU acquisiti all'estero da parte degli studenti dei corsi di laurea il DMMS si propone di: aumentare l'informazione sulle modalità e i vantaggi di un Erasmus sia tra i neo immatricolati attraverso la giornata di "Welcome day" che per tutti gli studenti	I risultati ottenuti nel 2020 saranno valutati ed eventualmente le attività intraprese saranno integrate con ulteriori azioni correttive per il raggiungimento

	<p>regolarmente iscritti ai corsi di laurea triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico a normativa dell'UE afferenti al Dipartimento, organizzando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incontri programmati degli studenti con il Delegato per l'internazionalizzazione del DMMS, in co-presenza del Personale della Divisione Relazioni Internazionali di Ateneo, per presentare i programmi di mobilità Internazionale disponibili; - Progetti di Supporto per studio/stage all'estero; ovvero un'attività di supporto informativo e tutoriale da parte di Tutors selezionati sui vari Programmi di Mobilità Internazionale proposti dal nostro Ateneo per periodi di studio/stage all'estero con Università Europee ed Extraeuropee con le quali l'Università di Siena ha stipulato appositi accordi di collaborazione accademica – <i>Erasmus plus for studies; Erasmus for traineeship; Erasmus plus International Credit Mobility (ICM); Bando di Mobilità Internazionale Overseas per studenti; Borse Estive (King's College di Cambridge).</i> <p>Il DMMS si adopererà inoltre per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implementare la stipula di accordi di collaborazione accademica tra i Docenti del DMMS e colleghi di altre Università Europee ed Extraeuropee. - rendere più efficiente la convalida degli esami conseguiti all'estero. - istituire due borse di studio per gli studenti che conseguiranno il maggior numero di CFU all'estero. 	<p>dell'obiettivo prefissato.</p>
--	---	-----------------------------------

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	Il DMMS ha proceduto nel 2019 al reclutamento di un ricercatore, al di fuori dei piani straordinari del MIUR.	
Risultati attesi nel 2021	Reclutamento di 2 ricercatori	
Attività per la realizzazione dei risultati	<p style="text-align: center;">2020</p> <p>Non si prevede attività di reclutamento di ricercatori per il 2020.</p>	<p style="text-align: center;">2021</p> <p>In dipendenza della disponibilità di POE il DMMS proporrà il reclutamento di un ricercatore nel 2021.</p>

**DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO (DMMS)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: A. DIDATTICA

Indicatore A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca.

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

Al momento, per l'indicatore in questione, il DMMS presenta un rapporto percentuale del 53.8%, dato riferito alle Lauree triennali (L), superiore alla media dell'Ateneo (50.3%).

Dall'osservazione dei dati si evidenzia che il margine di miglioramento è notevole nel CdS di "Tecnici della prevenzione nei luoghi e negli ambienti di lavoro", ma è auspicabile un miglioramento anche per il CdS di Biotecnologie.

Già nella scheda SMA del CdS (Scheda del Corso di Studio - 29/06/2019) "Tecnici della prevenzione nei luoghi e negli ambienti di lavoro" si vede che la percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, risulta inferiore rispetto alla media nazionale.

Nella Scheda SMA del Corso di Studio - 29/06/2019 del CdS "Biotecnologie" è riportato che l'indicatore (percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare) ha subito una ripresa decisiva dal 2014 raggiungendo per il 2017 un valore del 74.2%, mentre i dati forniti dall'Ateneo per il 2018 indicano un valore del 55.0%, quindi di poco superiore alla media di Ateneo del 50.3%.

Per il Corso di Studio "Ostetricia", la Scheda SMA - 29/06/2019 indica che il valore dell'indicatore è in aumento dal 2014. I dati riportano un valore del 133.3%.

L'obiettivo del DMMS è aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica per incrementare e stabilizzare il numero degli studenti che riescono ad acquisire i 40 CFU nel corso del primo anno.

Risultati attesi

Il target da raggiungere secondo l'indicatore dell'Ateneo è il 59.2%, ovvero un aumento del 10%

2020

2021

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

Al fine di migliorare l'approccio al metodo di studio degli studenti in ingresso e limitare/ridurre le difficoltà nell'apprendimento delle materie specifiche dei CdS il DMMS si propone di:

- potenziare le attività di orientamento per gli immatricolati a partire dalla giornata di "Welcome day";
- potenziare le attività di tutorato con il supporto di studenti tutor, come già iniziato nel 2019;
- supportare, grazie all'attività dei tutor, gli studenti che ne avranno necessità al fine di superare eventuali difficoltà riscontrate, nell'ottica di ridurre sia il rallentamento che l'abbandono della carriera studentesca;
- incrementare la disponibilità di materiale didattico su piattaforme telematiche, quali *USiena integra*, messe a disposizione dei docenti e degli studenti da parte

Con la conclusione dell'anno 2020 e l'inizio dell'anno 2021 saranno verificati i risultati raggiunti con le azioni migliorative messe in atto e sarà valutata l'attuazione di eventuali ulteriori azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo

dell'Ateneo;

-incentivare gli studenti nella riduzione dei tempi per l'acquisizione dei CFU con criteri di premialità sul calcolo del voto di Laurea

OBIETTIVO SELEZIONATO: D. Internazionalizzazione

Indicatore D.a. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Al momento, per l'indicatore in questione, il DMMS presenta un rapporto percentuale dello 0%, dato riferito sia all'Erasmus for studies che al Traineeship, tale dato risulta inferiore alla media dell'Ateneo.

Risultati attesi *Il target da raggiungere è lo 0,5%*

2020

2021

Al fine di aumentare la proporzione di CFU acquisiti all'estero da parte degli studenti dei corsi di laurea il DMMS si propone di:

-aumentare l'informazione sulle modalità e i vantaggi di un Erasmus sia tra i neo immatricolati attraverso la giornata di "Welcome day" che per tutti gli studenti regolarmente iscritti ai corsi di laurea triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico a normativa dell'UE afferenti al Dipartimento, organizzando:

a) incontri programmati degli studenti con il Delegato per l'internazionalizzazione del DMMS, in co-presenza del Personale della Divisione Relazioni Internazionali di Ateneo, per presentare i programmi di mobilità Internazionale disponibili;

b) Progetti di Supporto per studio/stage all'estero; ovvero un'attività di supporto informativo e tutoriale da parte di Tutors selezionati sui vari Programmi di Mobilità Internazionale proposti dal nostro Ateneo per periodi di studio/stage all'estero con Università Europee ed Extraeuropee con le quali l'Università di Siena ha stipulato appositi accordi di collaborazione accademica – *Erasmus plus for studies; Erasmus for traineeship; Erasmus plus International Credit Mobility (ICM); Bando di Mobilità Internazionale Overseas per studenti; Borse Estive (King's College di Cambridge).*

Il DMMS si adopererà inoltre per:

- implementare la stipula di accordi di collaborazione accademica tra i docenti del DMMS e colleghi di altre Università Europee ed Extraeuropee;

- rendere più efficiente la convalida degli esami conseguiti all'estero.

- istituire due borse di studio per gli studenti che conseguiranno il maggior numero di CFU all'estero;

I risultati ottenuti nel 2020 saranno valutati ed eventualmente le attività intraprese saranno integrate con ulteriori azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE (DSFTA)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	<p>La Laurea triennale in Scienze Ambientali e Naturali (LT-SAeN) mostra che l'indicatore presenta un trend positivo, in leggera flessione negli ultimi 3 anni, ma con valori che erano del 19% nel 2014 e, nel 2018, del 37,1%, un valore buono se confrontato con il 25% riscontrato nella media degli atenei italiani. Il miglioramento è legato all'attuazione di una serie di misure, la prima delle quali è riconducibile ad una modifica del piano di studi, avvenuta nel 2014, finalizzata ad un migliore equilibrio nella distribuzione delle materie tra i semestri e tra il primo ed il secondo anno, oltre ad un monitoraggio attento dei carichi didattici, che in passato non sempre erano proporzionati ai crediti. Questo indicatore, per i corsi triennali in Scienze Geologiche (LT-SG) ed in Fisica e Tecnologie Avanzate (LT-FTA), accusa fluttuazioni annuali legate al basso numero di studenti. Varie misure sono state introdotte negli anni, implementate di recente e programmate per il 2020 e 2021, come indicato nelle sezioni successive di questa scheda. I docenti responsabili del PLS e dell'orientamento hanno monitorato le carriere degli studenti iscritti alle coorti 2015 - 2017 del corso di Laurea in "Scienze Ambientali e Naturali" e "Scienze Geologiche" al fine di individuare specifiche difficoltà nel superamento degli esami (esami scoglio) che potrebbero portare ad un rallentamento della carriera. Alcune criticità sono state evidenziate all'interno del corso di laurea triennale per quanto riguarda gli esami di Chimica (I anno - 9 CFU) e di Fisica (I anno - 9 CFU). Per favorire una maggiore comprensione da parte degli studenti degli argomenti, trattati nei due corsi, sono state poste in essere e programmate anche per il 2020 e 2021 due tipi di azione: Corsi di affiancamento e tutoraggio e Corsi di Allineamento.</p>	
Risultati attesi nel 2021	Aumento del 15%	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Saranno messe in atto azioni a carattere più generale ed altre estremamente mirate. Tra queste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento della qualità degli iscritti dal punto di vista motivazionale: il Dipartimento si è sempre dimostrato particolarmente ricettivo, partecipando a numerosi programmi di alternanza Scuola-Lavoro (S-L) e accogliendo negli ultimi tre anni alcune centinaia di studenti. Con il ridursi delle esigenze di alternanza S-L da parte delle scuole e la necessità di programmare sempre meglio le attività di orientamento, saranno ottimizzati e resi sempre più efficaci i progetti dei Laboratori PLS ai quali parteciperanno meno studenti ma più motivati e interessati agli argomenti proposti. 	<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e dai CpD, anche in relazione alla disponibilità delle risorse che saranno messe a disposizione, come ad esempio la continuità dei Progetti PLS.</p>

	<p>- Tutoraggio <i>ad personam</i> con i nuovi iscritti finalizzato ad individuare ed affrontare le problematiche che dovessero insorgere su singoli insegnamenti o in generale, effettuato sia dai docenti di riferimento che dagli studenti tutor.</p> <p>- Orientamento <i>in itinere</i> per motivare lo studente a superare in tempo gli esami del primo anno, per una migliore fruizione del corso nella sua interezza. Questa attività include anche i periodici incontri con laureati e dottorandi che illustrano alle matricole i contenuti e l'evoluzione del CdS negli anni successivi e gli sbocchi scientifici e lavorativi, al fine di motivare maggiormente gli studenti a proseguire il percorso intrapreso.</p> <p>Nell'ambito del PLS, attività volte a superare le difficoltà che possono essere riscontrate in alcune materie di base quali Chimica e Fisica:</p> <p>a) Corsi di affiancamento e tutoraggio sia per fisica che per chimica: è stata individuata una figura di tutor/esercitatore all'interno del personale non docente, afferente al DSFTA, che ha svolto 10 ore di esercitazione supplementare in previsione della sessione estiva di esami.</p> <p>b) Corsi di Allineamento per favorire un migliore ambientamento delle matricole e facilitare una maggiore comprensione degli argomenti trattati durante le lezioni di Chimica e Fisica: sono stati istituiti dei corsi di allineamento (20 ore per corso), da svolgersi nel mese di settembre 2019, prima dell'inizio delle lezioni.</p> <p>Per SG, inoltre, le azioni previste, già messe in atto nel 2019, si inquadrano in quelle del Piano Lauree Scientifiche, con attività di laboratorio, anche all'aperto, a supporto degli studenti che incontrano particolari difficoltà nel percorso degli studi.</p> <p>Per FTA nell'ambito delle azioni previste dal Piano Lauree Scientifiche, sono programmate attività di laboratorio come supporto agli studenti che incontrano difficoltà nel percorso degli studi. Vengono inoltre effettuate azioni di potenziamento nel metodo di studio e dell'apprendimento di concetti basilari, attraverso tecniche di <i>problem solving</i>, apprendimento attivo e</p>	
--	---	--

	cooperativo, realizzate come azione del PLS. L'azione si concentra sulle tematiche del corso, percepito dagli studenti del primo anno come più difficile da superare. Verranno istituiti dei premi di studio per gli studenti immatricolati più meritevoli, privilegiando, nella valutazione del merito, il numero di crediti conseguiti al primo anno.	
--	---	--

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	<p>La partecipazione a bandi competitivi è un elemento chiave della vita del dipartimento. Nel 2019, il DSFTA ha sensibilmente incrementato la partecipazione a progetti competitivi, sia su scala regionale, che nazionale ed internazionale. In particolare, si osserva l'aggiunta di 4 nuovi progetti internazionali non EU ed un incremento totale comprensivo di quelli EU, nazionali e regionali superiore al 250%.</p> <p>Il DSFTA si colloca al secondo posto tra i dipartimenti di Ateneo per finanziamenti totali provenienti da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti, con oltre 1.7 M€, primo nei contributi MIUR, da regioni e province autonome, e da altri enti pubblici, prova del suo forte impatto locale. Il DSFTA è secondo solo al DIISM per i proventi di ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, a riprova del forte carattere sperimentale ed innovativo delle ricerche dipartimentali.</p> <p>Il DSFTA mostra un'alta capacità di attrarre finanziamenti e, data la situazione attuale di alto successo nei bandi competitivi e delle capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati, risulta quindi piuttosto significativo il target proposto di aumento nei proventi della ricerca e trasferimento tecnologico. Ciò nonostante possono essere potenziate alcune attività per la realizzazione degli obiettivi previsti, al netto di fluttuazioni nell'offerta di bandi competitivi a carattere nazionale e internazionale da cui il DSFTA dipende in modo sostanziale per circa il 20%.</p> <p>Una condizione essenziale, per il raggiungimento del target e per lo svolgimento dei numerosi progetti già in corso, è il rafforzamento, in termini di unità di personale, della segreteria amministrativa del DSFTA, sotto-organico da sempre, ma che attualmente, per pensionamenti e spostamenti, conta solamente 2,5 unità. Questa situazione penalizza fortemente le attività del DSFTA, appesantendo e ritardando tutte le attività legate alla realizzazione dei progetti e sottraendo tempo a nuove progettazioni..</p>	
Risultati attesi nel 2021	Aumento del 5 %	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	- Mantenere e monitorare la partecipazione a progetti competitivi. A tal fine il DSFTA manterrà il proprio database dei progetti e delle reti internazionali per agevolare il monitoraggio dei progetti competitivi nazionali ed internazionali (e delle altre	Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e la possibilità di partecipazione a bandi competitivi, anche in relazione alla disponibilità delle

	<p>attività dipartimentali). Un aggiornamento su base annuale sarà pubblicato sulla pagina web del DSFTA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuare a sostenere le collaborazioni tra il mondo accademico e quello dell'industria, monitorando le attività di conto terzi e consulenza per enti nazionali ed internazionali. A tal fine, il database di collaborazioni e conto terzi verrà mantenuto ed implementato al fine di migliorare la visibilità dei progetti di ricerca e dei servizi offerti, attraverso un link aggiornato sul sito web del dipartimento stesso. - Attuare azioni finalizzate al potenziamento dei tre laboratori congiunti già istituiti ed implementati i rapporti con ditte del territorio anche attraverso incontri di presentazione delle attività di ricerca e dei servizi offerti dal dipartimento, ad esempio i <i>Career Day</i>. 	<p>risorse che saranno messe a disposizione, come ad esempio il rafforzamento, in termini di unità di personale, della segreteria amministrativa del DSFTA, che funge da supporto determinante per lo svolgimento e il successo delle attività di ricerca.</p>
--	---	--

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio		
<p>Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)</p>	<p>La percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del Cds è sempre stata molto elevata per tutti corsi di laurea del Dipartimento SFTA, anche negli anni precedenti, registrando solo piccole oscillazioni. Dai confronti diretti con gli studenti emerge che sono molteplici le ragioni della soddisfazione, tra le quali: la possibilità di un rapporto diretto con docenti e la notevole disponibilità e capacità di coinvolgimento degli stessi, resa possibile anche dal rapporto studenti/docenti; l'adeguata ripartizione delle materie nei diversi anni e la corrispondenza tra i CFU dei singoli insegnamenti ed il carico didattico; l'ampia offerta didattica per i corsi a scelta, per quanto riguarda SAeN, anche tra le materie più a vocazione naturalistica e quelle a vocazione ambientale; la buona qualità e organizzazione e fruizione degli ambienti di studio, su cui il DSFTA ha investito molto in questi anni.</p>	
<p>Risultati attesi nel 2021</p>	<p>Mantenimento del livello di soddisfazione del 96,6 % a livello di Dipartimento</p>	
<p>Attività per la realizzazione dei risultati</p>	<p style="text-align: center;">2020</p> <p>Il livello di soddisfazione è molto elevato e si continuerà a dedicare il massimo impegno per mantenere tale livello anche nei prossimi anni, cercando di monitorare attentamente i vari aspetti ed intervenendo tempestivamente su eventuali criticità.</p>	<p style="text-align: center;">2021</p> <p>Sarà dedicata attenzione e il massimo impegno per mantenere il buon livello di soddisfazione, continuando un'azione di monitoraggio ed intervenendo tempestivamente su eventuali criticità.</p>

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	
<p>Situazione iniziale (descrizione e contesto)</p>	<p>I dati relativi all'internazionalizzazione, ed in particolare all'indicatore in oggetto, segnalano, fino all'anno 2016, una situazione molto negativa; nel 2017</p>

di riferimento)	<p>si è riscontrato un certo miglioramento e dati in tempo reale indicano che il trend è in crescita. Già da alcuni anni sono state messe in atto una serie di misure per informare e stimolare gli studenti ad avere esperienze all'estero (incontri <i>ad hoc</i> per gli iscritti al primo o secondo anno, presentazione di piani di studio concordati). È necessario segnalare che molti studenti della LM in Ecotossicologia e Sostenibilità Ambientale (ESA) si sono recati all'estero tramite la formula ERASMUS TRAINEESHIP, ma questi soggiorni non vengono conteggiati per motivi tecnici.</p>	
Risultati attesi nel 2021	Aumento del 50%	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Saranno messe in atto una serie di azioni volte a migliorare l'internazionalizzazione del corso. Azioni che peraltro stanno già dando alcuni frutti, se consideriamo gli indicatori relativi al 2018. Verranno messi in agenda, anche per gli AA 2019-20 e 2020-21, gli incontri cadenzati con gli studenti di ciascun anno dei vari corsi, per illustrare al meglio le potenzialità dell'offerta di Ateneo e di Dipartimento per le esperienze all'estero, in collaborazione con il responsabile internazionalizzazione di Dipartimento e gli uffici competenti. Si proporranno agli studenti percorsi di studio all'estero, con piani di studio predefiniti e ben ponderati dai docenti, in modo da semplificare la scelta e renderla proficua al massimo. Si prevede l'attivazione di nuovi programmi ERASMUS, e, in genere l'attuazione di azioni tese ad aumentare il livello di internazionalizzazione, con accordi di mobilità studenti e docenti con diverse università straniere.</p>	<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA.</p>

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti	
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	<p>Nell'ambito del piano di reclutamento dei ricercatori, il DSFTA si pone, nel panorama di Ateneo, nelle primissime posizioni con il reclutamento di ben 7 ricercatori su 48 docenti, corrispondenti a circa il 15% del suo personale.</p> <p>Alcuni di queste posizioni (RTdA) sono state finanziate da fondi esterni, grazie a importanti collaborazioni internazionali, di cui il DSFTA è forte promotore, specialmente con agenzie nazionali e internazionali (ad es. le agenzie spaziali italiana ASI e giapponese JAXA), per cui parte dei fondi è destinata specificatamente al reclutamento di personale di ricerca a tempo determinato.</p> <p>Sul fronte degli RTdB, il DSFTA ha già provveduto al reclutamento di 3 ricercatori, di cui uno recentemente confermato nella posizione di II fascia e gli altri due già in possesso della abilitazione scientifica nazionale. Vale la pena di sottolineare le difficoltà associate alla conferma in ruolo degli RTdB e la perdita, purtroppo, congenita di RTdA, a conclusione dei tre anni, a causa delle scarse</p>

	risorse in termini di POE, messe a disposizione dall'Ateneo. Nonostante queste perdite di personale altamente qualificato, che spesso, nel nostro caso, trova lavoro all'estero, il DSFTA ha inquadrato alcune azioni supplementari atte alla realizzazione del target proposto.	
Risultati attesi nel 2021	Reclutamento di 1 ricercatore	
Attività per la realizzazione dei risultati	2020	2021
	<p>Le azioni individuate sono soprattutto rivolte a supporto del reclutamento di personale RTdA .</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivare le collaborazioni con enti di ricerca internazionali, promuovere lo scambio di personale di ricerca al fine di potenziare i contatti con università e centri di ricerca stranieri. - Promuovere la partecipazione a bandi competitivi in cui sia previsto il finanziamento per reclutamento di nuovo personale di ricerca. - Ampliamento della ricerca a tematiche applicative per attirare interessi di enti pubblici e privati. 	<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA in materia di reclutamento del personale, progressione di carriera e reperimento di finanziamenti esterni per la creazione di nuovi profili di ricercatore a tempo determinato.</p>

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE (DSFTA)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: Obiettivo A - DIDATTICA		
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca		
Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)	<p>La Laura triennale in Scienze Ambientali e Naturali (LT-SAeN) mostra che, per l'azione selezionata, l'indicatore A.a presenta un trend positivo, in leggera flessione negli ultimi 3 anni, ma con valori che erano del 19% nel 2014 e, nel 2018, del 37,1%, un valore buono se confrontato con il 25% riscontrato nella media degli atenei italiani. Il miglioramento è legato all'attuazione di una serie di misure, la prima delle quali è riconducibile ad una modifica del piano di studi, avvenuta nel 2014, finalizzata ad un migliore equilibrio nella distribuzione delle materie tra i semestri e tra il primo ed il secondo anno, oltre ad un monitoraggio attento dei carichi didattici, che in passato non sempre erano proporzionati ai crediti. Questo indicatore, per i corsi triennali in Scienze Geologiche (LT-SG) ed in Fisica e Tecnologie Avanzate (LT-FTA), accusa fluttuazioni annuali legate al basso numero di studenti. Varie misure sono state introdotte negli anni, implementate di recente e programmate per il 2020 e 2021, come indicato nelle sezioni successive di questa scheda. I docenti responsabili del PLS e dell'orientamento hanno monitorato le carriere degli studenti iscritti alle coorti 2015 - 2017 del corso di Laurea in "Scienze Ambientali e Naturali" e "Scienze Geologiche" al fine di individuare specifiche difficoltà nel superamento degli esami (esami scoglio) che potrebbero portare ad un rallentamento della carriera. Alcune criticità sono state evidenziate all'interno del corso di laurea triennale per quanto riguarda gli esami di Chimica (I anno - 9 CFU) e di Fisica (I anno - 9 CFU). Per favorire una maggiore comprensione da parte degli studenti degli argomenti trattati nei due corsi, sono state poste in essere e programmate anche per il 2020 e 2021 due tipi di azione: Corsi di affiancamento e tutoraggio e Corsi di Allineamento.</p>	
Risultati attesi	Aumento del 15%	
Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti	2020	2021
	<p>Saranno messe in atto azioni a carattere più generale ed altre estremamente mirate. Tra queste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento della qualità degli iscritti dal punto di vista motivazionale: il Dipartimento si è sempre dimostrato particolarmente ricettivo, partecipando a numerosi programmi di alternanza scuola-lavoro e accogliendo negli ultimi tre anni alcune centinaia di studenti. Con il ridursi delle esigenze di alternanza Scuola-Lavoro (S-L) da parte delle scuole e la necessità di programmare sempre meglio le attività di orientamento, saranno ottimizzati e resi sempre più efficaci i progetti dei Laboratori PLS ai quali parteciperanno meno studenti ma più motivati e interessati agli argomenti proposti. - Tutoraggio <i>ad personam</i> con i nuovi iscritti finalizzato ad individuare ed affrontare le problematiche che dovessero insorgere su singoli 	<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e dai CpD, anche in relazione alla disponibilità delle risorse che saranno messe a disposizione, come ad esempio la continuità dei Progetti PLS.</p>

	<p>insegnamenti o in generale, effettuato sia dai docenti di riferimento che dagli studenti tutor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientamento <i>in itinere</i> per motivare lo studente a superare in tempo gli esami del primo anno, per una migliore fruizione del corso nella sua interezza. Questa attività include anche i periodici incontri con laureati e dottorandi che illustrano alle matricole i contenuti e l'evoluzione del CdS negli anni successivi e gli sbocchi scientifici e lavorativi, al fine di motivare maggiormente gli studenti a proseguire il percorso intrapreso - Nell'ambito del PLS, attività volte a superare le difficoltà che possono essere riscontrate in alcune materie di base quali Chimica e Fisica: <ul style="list-style-type: none"> - Corsi di affiancamento e tutoraggio sia per fisica che per chimica: è stata individuata una figura di tutor/esercitatore all'interno del personale non docente, afferente al DSFTA, che ha svolto 10 ore di esercitazione supplementare in previsione della sessione estiva di esami. - Corsi di Allineamento per favorire un migliore ambientamento delle matricole e facilitare una maggiore comprensione degli argomenti trattati durante le lezioni di Chimica e Fisica: sono stati istituiti dei corsi di allineamento (20 ore per corso), da svolgersi nel mese di settembre 2019, prima dell'inizio delle lezioni. <p>Per SG, inoltre, le attività previste, già messe in atto nel 2019, si inquadrano in quelle del Piano Lauree Scientifiche, con attività di laboratorio, anche all'aperto, a supporto agli studenti che incontrano particolari difficoltà nel percorso degli studi.</p> <p>Per FTA nell'ambito delle attività previste dal Piano Lauree Scientifiche, sono programmate attività di laboratorio come supporto agli studenti che incontrano difficoltà nel percorso degli studi. Vengono inoltre effettuate azioni di potenziamento nel metodo di studio e dell'apprendimento di concetti basilari, attraverso tecniche di <i>problem solving</i>, apprendimento attivo e cooperativo realizzate come azione del PLS. L'azione si concentra sulle tematiche del corso percepito dagli studenti del primo anno come più difficile da superare. Verranno istituiti dei premi di studio per gli studenti immatricolati più meritevoli, privilegiando, nella valutazione del merito, il numero di crediti conseguiti al primo anno.</p>	
--	--	--

OBIETTIVO SELEZIONATO: B - RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO						
AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: C - DOTTORATO DI RICERCA						
<p>Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)</p>	<p>Nel DSFTA sono attivi due corsi di dottorato, il Dottorato in Fisica Sperimentale e il Dottorato in Scienze e Tecnologie Ambientali, Geologiche e Polari (STAP). Alcuni ricercatori del DSFTA partecipano anche ad un corso di dottorato all'interno del progetto Pegaso della Regione Toscana, che non ha però sede amministrativa a Siena.</p> <p>Nel biennio 2018-2019 il rapporto tra il numero di iscritti al primo anno, con borsa di studio rispetto al totale dei docenti, è stato piuttosto alto, 24% nel 2018 e 21% nel 2019, superiore alla media di ateneo del 17.5%. La leggera flessione è dovuta al fatto che nel 2018 alcune borse di dottorato (1 per Fisica Sperimentale e 2 per STAP, di cui una in memoria del collega Carlo Gaggi) sono state cofinanziate da enti esterni e fondi di dipartimento nel quadro di un progetto specifico di incentivazione della ricerca di dipartimento.</p> <p>Il numero di borse di studio del 2019 rappresenta quindi la soglia minima di riferimento che, rapportata al numero totale di docenti, garantisce comunque al DSFTA di superare l'attuale soglia di ateneo anche senza cofinanziamento di borse di dottorato su fondi esterni.</p> <p>Grazie ai finanziamenti esterni, provenienti da progetti di ricerca nazionale o internazionale, il DSFTA può attivarsi in futuro per l'eventuale co-finanziamento di borse di dottorato a tema specifico al fine di soddisfare la soglia richiesta alla programmazione di Ateneo.</p>					
<p>Risultati attesi</p>	<p>Mantenimento del rapporto borse/docenti superiore al 20%</p>					
<p>Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 1115 1010 1167">2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 1167 1010 2074"> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenere per il triennio 2019-2021 il numero delle borse in dotazione dall'ateneo nel 2018 pari a 4 per Fisica e 6 per STAP. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con altri fondi provenienti da altri enti/istituzioni di ricerca. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con fondi provenienti da progetti di ricerca nazionali ed internazionali prevedendo nelle voci di spesa, anche in fase di progettazione, la voce <i>cofinanziamento PhD</i>. - Ove possibile, ad esempio sulla base di specifiche tematiche di ricerca, incentivare l'interesse di soggetti esterni a cofinanziare 1 o più borse di studio mediante convenzioni specifiche. Lo stimolo verso i soggetti esterni si basa sul concetto di investire risorse finanziarie per sostenere ricerche innovative nel campo del trasferimento tecnologico, gestione delle risorse, ecc. - Promuovere l'interesse verso i bandi e i temi di ricerca attraverso comunicazione </td> </tr> </tbody> </table>	2020	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenere per il triennio 2019-2021 il numero delle borse in dotazione dall'ateneo nel 2018 pari a 4 per Fisica e 6 per STAP. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con altri fondi provenienti da altri enti/istituzioni di ricerca. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con fondi provenienti da progetti di ricerca nazionali ed internazionali prevedendo nelle voci di spesa, anche in fase di progettazione, la voce <i>cofinanziamento PhD</i>. - Ove possibile, ad esempio sulla base di specifiche tematiche di ricerca, incentivare l'interesse di soggetti esterni a cofinanziare 1 o più borse di studio mediante convenzioni specifiche. Lo stimolo verso i soggetti esterni si basa sul concetto di investire risorse finanziarie per sostenere ricerche innovative nel campo del trasferimento tecnologico, gestione delle risorse, ecc. - Promuovere l'interesse verso i bandi e i temi di ricerca attraverso comunicazione 	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1010 1115 1437 1167">2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1010 1167 1437 2074"> <p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e dai Corsi di Dottorato, anche in relazione alla disponibilità delle risorse che saranno messe a disposizione.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	2021	<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e dai Corsi di Dottorato, anche in relazione alla disponibilità delle risorse che saranno messe a disposizione.</p>
2020						
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenere per il triennio 2019-2021 il numero delle borse in dotazione dall'ateneo nel 2018 pari a 4 per Fisica e 6 per STAP. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con altri fondi provenienti da altri enti/istituzioni di ricerca. - Incentivare il co-finanziamento di 1 o più borse di studio con fondi provenienti da progetti di ricerca nazionali ed internazionali prevedendo nelle voci di spesa, anche in fase di progettazione, la voce <i>cofinanziamento PhD</i>. - Ove possibile, ad esempio sulla base di specifiche tematiche di ricerca, incentivare l'interesse di soggetti esterni a cofinanziare 1 o più borse di studio mediante convenzioni specifiche. Lo stimolo verso i soggetti esterni si basa sul concetto di investire risorse finanziarie per sostenere ricerche innovative nel campo del trasferimento tecnologico, gestione delle risorse, ecc. - Promuovere l'interesse verso i bandi e i temi di ricerca attraverso comunicazione 						
2021						
<p>Le azioni, intraprese nel corso del 2020, saranno riproposte anche nel 2021, in coerenza con l'indirizzo assunto dal DSFTA e dai Corsi di Dottorato, anche in relazione alla disponibilità delle risorse che saranno messe a disposizione.</p>						

	<p>su siti istituzionali (es. news pagina web dipartimento, ateneo) e social (es. pagine facebook gruppi di ricerca, LinkedIn personale docente e ricercatori).</p> <p>- Destinare fondi di dipartimento alla copertura di 1 o più borse di dottorato su temi specifici.</p>	
--	--	--

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE (DSMCN)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2019, sono stati condotti 128 studi di ricerca clinica complessivi, comprendenti RCT internazionali, multicentrici in doppio cieco commissionati e studi spontanei finanziati da enti pubblici o privati.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 10% del numero di studi clinici e della proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti.

2020

2021

+ 5%

+ 5%

Attività per la realizzazione dei risultati

Tale obiettivo verrà realizzato anche attraverso l'implementazione delle attività del Centro Regionale di Medicina di precisione (CREMEP), anche attraverso l'acquisto di nuove piattaforme tecnologiche messe a disposizione della comunità accademica.

Nel corso del 2021 verrà proseguita la strategia del 2020, anche portando a pieno regime le piattaforme tecnologiche acquistate.

Soggetti coinvolti: Dipartimenti dell'area biomedica dell'Università di Siena, Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, Fondazione Toscana Life Sciences.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2019, sono stati reclutati dal Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze, 2 Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A.

Risultati attesi nel 2021 Reclutamento di **2 ricercatori** di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).

2020

2021

Reclutamento di almeno **1** Ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).

Reclutamento di almeno **1** Ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).

Attività per la realizzazione dei risultati

Il suddetto obiettivo sarà realizzato anche attraverso l'incremento di proventi provenienti da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti pubblici o privati.

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE (DSMCN)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Incremento della partecipazione a progetti di ricerca clinica incluso studi multicentrici internazionali e studi spontanei

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2019, sono stati condotti 128 studi di ricerca clinica complessivi, comprendenti RCT internazionali, multicentrici in doppio cieco commissionati e studi spontanei finanziati da enti pubblici o privati.

Risultati attesi Aumento del 10% del numero di studi clinici e della proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti.

2020

2021

+ 5%

+ 5%

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Tale obiettivo verrà realizzato anche attraverso l'implementazione delle attività del Centro Regionale di Medicina di precisione (CREMEP), anche attraverso l'acquisto di nuove piattaforme tecnologiche messe a disposizione della comunità accademica .

Nel corso del 2021 verrà proseguita la strategia del 2020, anche portando a pieno regime le piattaforme tecnologiche acquistate.

Soggetti coinvolti: Dipartimenti dell'area biomedica dell'Università di Siena, Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, Fondazione Toscana Life Sciences.

OBIETTIVO SELEZIONATO: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Reclutamento di un maggior numero di ricercatori a tempo determinato di tipo A, incremento della proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Nel 2019, sono stati reclutati dal Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze, 2 Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A.

Risultati attesi Reclutamento di **2 ricercatori** di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).

2020

2021

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

Reclutamento di almeno **1** Ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).
Il suddetto obiettivo sarà realizzato anche attraverso l'incremento di proventi provenienti da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti pubblici o privati.

Reclutamento di almeno **1** Ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b).

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI (DSBC)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali

INDICATORE A.a.: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Pur nell'evidente carenza di dati affidabili su cui effettuare rilevazioni credibili (i dati disponibili nei sistemi di Ateneo si discostano da quelli forniti dal MIUR per un abbondante 30%), la percentuale di studenti che acquisiscono almeno 40 CFU nel corso del primo anno sembra essere non ancora pienamente soddisfacente, anche se il DSSBC si colloca al secondo posto in Ateneo in questa specifica graduatoria, con un valore di poco più dell'1% inferiore al primo dipartimento e di quasi il 20% più alto della media generale di Ateneo. In questa situazione, la soglia indicata come risultato atteso appare particolarmente ambiziosa, ma soprattutto impossibile appare il monitoraggio in corso d'opera e la valutazione in itinere dell'efficacia delle azioni intraprese, in ragione della suaccennata incongruenza delle rilevazioni statistiche.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 10%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	Incremento delle attività di tutoraggio a tutti i livelli (docenti; studenti tutor); eventuale modifica dei piani di studio e della distribuzione degli insegnamenti nei due semestri per risolvere alcune potenziali criticità. Attenta verifica, da parte dei diversi Comitati per la Didattica, dei carichi didattici dei singoli insegnamenti, volta ad individuare eventuali specifiche criticità.	Incremento delle attività di tutoraggio a tutti i livelli (docenti; studenti tutor); eventuale modifica dei piani di studio e della distribuzione degli insegnamenti nei due semestri per risolvere alcune potenziali criticità. Attenta verifica, da parte dei diversi Comitati per la Didattica, dei carichi didattici dei singoli insegnamenti, volta ad individuare eventuali specifiche criticità.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Il DSSBC è posizionato al sesto posto, tra tutti i dipartimenti, ed al primo - restringendo l'insieme all'area delle scienze umane e sociali - per volume complessivo di fondi, di cui al presente indicatore. A tale risultato, tuttavia, concorre in maniera preponderante un finanziamento europeo, nella fattispecie un ERC, ovvero il risultato di un progetto ad altissima competitività, per cui qualunque proiezione futura deve tener conto delle probabilità di una ripetizione del successo conseguito. I buoni risultati conseguiti in passato, peraltro confermati dai risultati conseguiti in ambito competitivo Miur (2° su 15), giustificano le aspettative di un miglioramento. È da notare come, al netto dei finanziamenti provenienti dall'Unione europea, l'obiettivo del 10% sarebbe

conseguito con un incremento pari alla metà dei contributi ottenuti dagli enti locali: questo costituirà, nei fatti, l'obiettivo in subordine.

Risultati attesi nel 2021 Aumento del 10%

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>Promozione delle attività di progettazione e di candidatura a progetti europei, incentivando la riflessione interna ai settori disciplinari più in linea con le direttrici di finanziamento competitivo e stimolando la proposta di interventi anche sul piano della ricerca territoriale, indirizzati all'amministrazione locale.</p> <p>Attivazione di occasioni di formazione alla progettazione in sinergia con le strutture dell'Ateneo.</p>	<p>Realizzazione dei progetti, presentazione di candidature sul fronte della ricerca competitiva, nazionale e internazionale.</p> <p>Attivazione di reti di collaborazione scientifica internazionale, con lo scopo di costituire partenariati stabili, centrati sulla condivisione degli obiettivi di ricerca costitutivi del DSSBC.</p>

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento) Il grado di soddisfazione piena espresso dai laureati, superiore alla media di Ateneo e vicino al 100%, richiede uno sforzo di conservazione dei risultati e delle buone pratiche che fino ad ora hanno prodotto tale risultato. L'incremento che si auspica, pertanto, richiede una intensificazione delle misure già in atto, peraltro già soggette all'autovalutazione da parte degli organi di controllo della qualità.

Risultati attesi nel 2021 Almeno il 90%, o, se il dato di partenza è superiore al 90%, mantenimento di tale livello di soddisfazione

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>Il DSSBC assegna ad ogni studente un docente tutor, il cui compito è quello di facilitare l'acquisizione di competenze relative alla gestione delle carriere di studio e alla offerta formativa complessiva del Dipartimento e dell'Ateneo.</p> <p>Il DSSBC attiverà una campagna di motivazione e di sensibilizzazione all'incremento nel ricorso alla risorsa tutor da parte degli studenti. Saranno, inoltre, previste riunioni di Consiglio di corso di studi e di assemblee aperte a studenti, docenti e tecnici coinvolti nell'offerta formativa, per esaminare le eventuali criticità residue.</p>	<p>La campagna di motivazione e sensibilizzazione all'incremento dell'uso della risorsa docente tutor sarà associata all'acquisizione di pareri tramite questionario, o tramite l'interlocuzione diretta con gli studenti nei casi di entità ridotte (come accade con gli iscritti alle lauree magistrali), onde identificare al momento cruciale del passaggio dal secondo al terzo anno di iscrizione, criticità residue o opportunità di miglioramento, sia per quanto concerne l'offerta didattica che l'assetto infrastrutturale e dei servizi allo studente, in modo da poter incrementare il grado di soddisfazione conclusivo.</p>

INDICATORE D.a.: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

La partecipazione degli studenti afferenti al DSSBC al programma Erasmus (o ad altri programmi di studio all'estero) rappresenta da sempre un punto di oggettiva debolezza. A fronte di un afflusso tendenzialmente costante di studenti stranieri in ingresso, permane molto basso il tasso di studenti in uscita. Questo dipende da fattori generali (in primo luogo le oggettive difficoltà economiche di una comunità studentesca composta in larga misura da studenti fuori sede) e da fattori specifici (la formazione all'estero nel settore della storia e dei beni culturali viene spesso ritenuta – e qualche volta non a torto – di livello non adeguato agli standard italiani e senesi in particolare). A ciò si aggiunge anche una considerazione tecnica: molti studenti delle LM utilizzano lo strumento Erasmus per la preparazione dell'elaborato finale e questa permanenza non viene attualmente esplicitamente conteggiata in termini di CFU acquisiti all'estero. Inoltre il soggiorno all'estero comporta, da parte degli studenti e delle loro famiglie, un impegno economico non sempre sostenibile.

Il sommarsi di questi fattori determina la performance particolarmente bassa del DSSBC in questo indicatore: 0,7% a fronte di una media di Ateneo dell'1,7%.

Ciò nonostante, un rafforzamento della dimensione internazionale della formazione viene percepito dal DSSBC con un obiettivo strategico di medio-lungo periodo da perseguire con forza in una prospettiva pluriennale.

Risultati attesi nel 2021

Aumento del 100%

2020

Creazione di ulteriori momenti di informazione sulle opportunità offerte dal programma Erasmus in relazione alle diverse fasi della formazione. Attività di sensibilizzazione sui vantaggi che un soggiorno prolungato all'estero comporta per la formazione complessiva della personalità e della professionalità e sulla valutazione delle possibili ricadute positive in termini professionali, con riferimento anche al perfezionamento della conoscenza di una lingua straniera.

2021

Monitoraggio dell'efficacia delle azioni messe in atto nell'anno precedente, valutazione dell'opportunità di ulteriori azioni integrative; messa a regime (in presenza di un quadro di sostenibilità economica) del sistema di erogazione dei premi economici aggiuntivi sopraindicati.

Attività per la realizzazione dei risultati

Sensibilizzazione degli organi direzionali dell'Ateneo perché sia definitivamente normata la procedura per il riconoscimento di CFU specifici all'interno del numero di CFU assegnati alla prova finale delle LM per coloro che svolgono ricerche all'estero all'interno del programma Erasmus.

Elaborazione di un piano di fattibilità per l'erogazione di premi economici aggiuntivi o comunque di incentivi agli studenti che ottengano all'estero almeno 12 CFU.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Nel corso degli ultimi anni, grazie ad alcuni piani straordinari di assunzione di RTDB, è stata avviata una operazione di reclutamento di forze giovani: 1 RTDB entrato nell'a.a. 2016-17; 1 RTDB nell'a.a. 2017-18; 2 RTDB nell'a.a. 2018-19; 1 nell'a.a. 2019-20.

Tale operazione è servita però solo a coprire – e in misura molto parziale – alcuni vuoti da tempo individuati o altri determinati più recentemente da massicci pensionamenti. Ne consegue che le nuove forze introdotte nel DSSBC non sono servite ad incrementare possibili linee di sviluppo sul piano della didattica e della ricerca, linee che il Dipartimento avrebbe intenzione di intraprendere.

È stato possibile altresì avere un posto di RTDA (entrato nell'a.a. 2019-20) solo facendo ricorso ad un finanziamento ERC.

La distribuzione di punti POE fatta dall'Ateneo – con la sua ricaduta sul DSSBC – non ha finora consentito di intraprendere una programmazione di reclutamento che andasse al di là dei piani straordinari. Le modestissime disponibilità infatti sono ben lontane da quanto richiesto per il bando di concorsi RTDA o RTDB, e in quest'ultimo caso anche per i passaggi a PA.

Risultati attesi nel 2021

Reclutamento di 1 ricercatore

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei risultati**

Per migliorare la proporzione dei ricercatori sul complesso dei docenti del DSSBC, sarebbe necessario procedere ad almeno il reclutamento di un RTDB. Ciò potrà essere fatto verosimilmente tramite piani straordinari promossi dal governo.

Qualora ciò possa/debba invece avvenire attraverso le risorse ordinarie, sarà necessario che l'Ateneo incrementi notevolmente l'assegnazione di punti POE ai Dipartimenti e quindi anche al DSSBC.

In alternativa, il reclutamento di un RTDB, o più verosimilmente di un RTDA, potrà avvenire solo nel caso in cui vengano reperite risorse aggiuntive provenienti da progetti ERC o da altri progetti internazionali, verso i quali docenti e ricercatori del DSSBC stanno lavorando.

Nel caso in cui non si ottengano i risultati descritti per l'anno 2020 (un posto di RTDB o RTDA) valgono anche per il 2021 le attività indicate per il 2020.

Nel caso in cui invece il risultato descritto per il 2020 possa essere raggiunto, il DSSBC si sforzerà affinché ciò possa ripetersi anche per il 2021.

DIPARTIMENTO DI SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI (DSBC)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO

OBIETTIVO SELEZIONATO: A. DIDATTICA

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: 1. Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca

Per quanto riguarda l'orientamento in ingresso, nell'a.a. 2019-20 si è registrata una difformità tra le immatricolazioni al corso di laurea triennale (diminuite di circa il 23%) e le iscrizioni alle lauree magistrali, per cui si registra invece una sostanziale tenuta.

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

Per quanto riguarda invece le carriere degli studenti, il dato percentuale di studenti che si laureano entro la durata nominale del corso di laurea triennale, pur salito dal 15,05% del 2017 al 25,74% del 2018, appare ancora insoddisfacente.

Preoccupante rimane invece il tasso di abbandono nella laurea triennale (14,2% di rinunce nel 2019).

Appare quindi opportuno sviluppare un progetto specifico nel settore dell'orientamento e del tutorato in itinere.

Risultati attesi

1. Incremento sensibile delle immatricolazioni al corso di laurea triennale, con un obiettivo di riportare nell'arco del prossimo biennio il numero degli iscritti al livello del 2018-19.

2. Miglioramento del tasso di regolarità degli studi, mirando all'obiettivo di consolidare gli indicatori in linea con la media nazionale.

3. Migliorare la percentuale di studenti che si laureano entro la durata nominale del corso fino a riportarla almeno alla media nazionale.

4. Ridurre in misura significativa il tasso di abbandoni.

2020

1. Intensificazione e differenziazione delle attività di orientamento in ingresso.

2. Specifica finalizzazione delle attività stesse nei confronti del territorio di riferimento, che in particolare nell'ultimo anno ha fatto registrare un brusco calo nelle immatricolazioni alla triennale.

3. Rafforzamento delle attività di orientamento in itinere: assegnazione di ciascuno studente a un docente tutor; stimolo alla partecipazione alle attività degli studenti tutor; messa a regime delle iniziative già in atto di tutorato didattico.

2021

Proseguimento delle attività previste per il 2020 dopo un attento monitoraggio dell'andamento delle azioni intraprese e delle eventuali criticità.

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

OBIETTIVO SELEZIONATO: SERVIZI AGLI STUDENTI

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: 2. Tirocini curriculari e formativi

**Situazione iniziale
(descrizione e
contesto di
riferimento)**

Le attività di tirocinio rappresentano da sempre una componente essenziale della formazione nel settore della storia e dei beni culturali e lo sono divenute ancor di più a seguito dell'entrata in vigore della legge 110/2014 che istituisce gli elenchi nazionali dei professionisti dei beni culturali e della progressiva emanazione dei relativi decreti e regolamenti attuativi che ne disciplinano l'applicazione. Per l'iscrizione agli elenchi – già oggi nel caso degli archeologi e presumibilmente nel prossimo futuro anche per le altre professioni – uno spazio specifico è riservato all'esperienza professionale acquisita anche attraverso i tirocini negli anni dell'università.

Già in questo momento tutti gli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale e alle LM in Storia dell'arte e Archeologia erogati dal DSSBC prendono parte a tirocini curriculari sulla base del proprio piano di studi, ma si ravvisano ampi margini di miglioramento nelle offerte di tirocini (quantità, varietà, qualità) e nella gestione complessiva del processo di questa componente così fondamentale nella costruzione di professionalità concretamente spendibili sul mercato del lavoro.

Risultati attesi

1. Consolidamento della percezione da parte degli studenti della centralità del tirocinio (interno, esterno, all'estero in Erasmus Traineeship) nel proprio curriculum formativo.

2. Miglioramento della qualità complessiva delle offerte di tirocinio e della loro efficacia.

2020

1. Creazione, validazione e somministrazione agli studenti, al termine del periodo di tirocinio, di un questionario mirante a valutare la percezione del valore del tirocinio, l'esperienza del tirocinio svolto, a evidenziare eventuali criticità e a individuare spazi di possibile miglioramento.

2. Sviluppo della rete di soggetti pubblici e privati disponibili ad accogliere gli studenti dei corsi di laurea e di LM afferenti al DSSBC.

2021

Messa in atto di eventuali azioni correttive derivanti dall'attività di monitoraggio mediante questionario svolta a partire dal 2020. Ulteriore sviluppo e consolidamento della rete di soggetti interessati a progetti comuni di tirocinio, con particolare attenzione al territorio di riferimento, mediante lo sviluppo di un accordo ad ampio raggio con la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Siena, Grosseto e Arezzo, con la Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana e con gli Archivi di Stato provinciali.

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e
soggetti coinvolti**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA (DSV)
OBIETTIVI RELATIVI ALL'AUTONOMIA RESPONSABILE**

INDICATORE A.a: Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Gli studenti che si iscrivono al secondo anno del Corso di Laurea in Scienze Biologiche (SB) avendo acquisito 40 CFU sono l'11,5% rispetto al totale degli immatricolati al primo anno nell'A.A. precedente. La percentuale nettamente inferiore a quella di Ateneo (50,3%) necessita di evidenziare che il corso di laurea in SB, non dissimilmente da quanto accade a livello nazionale, soffre di un alto numero di studenti (circa il 50%) che rinunciano al Corso di SB o passano ad altro corso di studi (nella maggior parte dei casi di area medica) e che risultano poco motivati a sostenere esami di materie di base non presenti o diversamente modulati (come CFU) nei Corsi di studio oggetto del trasferimento.

Il Comitato per la Didattica di SB ha svolto, con l'aiuto degli studenti rappresentanti e Tutor, indagini sulle difficoltà riscontrate dagli iscritti al corso di Laurea in SB. I risultati hanno evidenziato particolari criticità nel superamento di esami relativi a materie di base del primo anno e di ambito non biologico. Per migliorare, quindi, il rendimento degli studenti alla fine del primo anno, sono stati istituiti corsi di "allineamento" in matematica e chimica generale e inorganica per gli studenti che si iscrivono al primo anno ed attivato percorsi di tutoraggio didattico per gli studenti già iscritti.

E' da tenere presente che nell'A.A. 2018-2019, il DSV ha attivato un nuovo corso di Laurea professionalizzante in Agribusiness ed i risultati di tale corso potranno essere valutati a partire dal 2020.

Risultati attesi nel 2021

Il DSV si impegna a portare la percentuale di tale indicatore dall'attuale 11,5 % al 15 % nel 2021, corrispondente ad un aumento del 30%.

	2020	2021
Attività per la realizzazione dei risultati	<p>- <u>Orientamento</u></p> <p>Come contrasto agli abbandoni e per favorire una migliore focalizzazione dei contenuti dei Corsi di laurea di cui il DSV è titolare, ci si propone di migliorare il lavoro con gli studenti che attualmente frequentano le classi quinte di scuola superiore dell'Area Vasta Senese e che potrebbero iscriversi ai corsi del DSV nel 2020-21, per favorire vocazioni e orientarli ad una scelta più consapevole. Le azioni di Orientamento, che si avvarranno anche del contributo degli studenti Tutor, saranno di informazione sui contenuti dei Corsi di Laurea, ma anche di stage laboratoriali, sia presso il DSV e/o strutture di Ateneo, sia presso le scuole, per avvicinare gli studenti alle attività di ricerca del DSV e alla</p>	<p>Mediante le azioni di Orientamento del 2020 sugli studenti scolastici è auspicabile che un numero più consistente di studenti della coorte 2020-21, iscritti al secondo anno nel 2021, sia pienamente motivato allo studio delle materie del Corso di Laurea in Scienze Biologiche, superando più agevolmente gli esami. Inoltre, questo anno dovrebbe fornire indicazioni chiare sul rapporto raggiunto per questo indicatore dal nuovo corso di Laurea in Agribusiness. Saranno poi riproposte, agli studenti in difficoltà sulle materie non biologiche, le azioni di Tutorato intraprese l'anno</p>

comprensione di quello che possa essere la figura professionale del biologo e del laureato in Agribusiness.

-Tutorato

Per ovviare alle criticità emerse nel superamento degli esami del primo anno in ambito non biologico, sono stati istituiti per gli iscritti al primo anno 2019-20 corsi di "allineamento" in matematica e chimica generale e inorganica. Inoltre, sono attualmente in atto azioni di tutorato didattico in matematica, chimica generale e inorganica e chimica organica, destinate prioritariamente agli studenti del primo anno di SB. Le attività tutoriali sono svolte per piccoli gruppi di studenti e si avvalgono della piattaforma e-learning o di altri dispositivi informatici per la fruizione dei materiali didattici.

Si cercherà di favorire, anche grazie all'aiuto degli studenti Tutor, la comunicazione docenti-studenti e di diffondere in modo più capillare l'informazione agli studenti sul fatto che i Corsi di Laurea mettono a disposizione Docenti Tutor che possono aiutarli nel loro percorso di studio.

- Didattica innovativa

Anche se di difficile attuazione per numeri così ampi di studenti al primo anno, i docenti di tutte le materie cercheranno di introdurre metodologie didattiche innovative, per favorire le dinamiche di apprendimento e di elaborazione dei contenuti.

Soggetti coinvolti:

Delegati all'Orientamento e Tutorato; referente PLS Biologia e Biotecnologie; studenti tutor; Comitato per la didattica; referente AQ per la didattica; docenti del corso di studio.

precedente per la coorte 2019-20.

Tutto questo, insieme all'innovazione nelle metodologie didattiche da parte dei docenti coinvolti, dovrebbe contribuire a far raggiungere il target proposto.

Soggetti coinvolti:

Delegati all'Orientamento e Tutorato; referente PLS Biologia e Biotecnologie; studenti tutor; Comitato per la didattica; referente AQ per la didattica; docenti del corso di studio.

INDICATORE B.b.: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

La situazione dei finanziamenti ottenuti nel 2018 risulta la seguente: Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (168,8 keuro), Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi (350 Keuro), Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali (19,4 Keuro), Contributi Regioni e Province autonome (21,8 Keuro), Contributi Unione Europea e altri Organismi

Internazionali (2,2 Keuro), Contributi da altri (pubblici) (73,7 Keuro), Contributi da altri (privati) (385,2Keuro) per un totale di finanziamenti ottenuti dal DSV di 1,021,471 euro. La proporzione di proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi sul totale dei finanziamenti è del 50,8%.

Nell'ultimo triennio la performance del DSV in termini di finanziamenti ottenuti risulta in un costante e progressivo aumento, che va di pari passo con il numero di pubblicazioni dei membri del dipartimento e le collaborazioni stabilite con ricercatori stranieri.

Importanti sono stati gli sforzi per implementare le attrezzature e la formazione del personale dedicato alle facility a servizio.

Nel corso del 2019 i laboratori di Microscopia Elettronica e di Farmacologia dell'Angiogenesi sono afferiti al MedBiotech HUB & Competence Center, istituito e gestito dal DBM, in modo da complementare le competenze tecniche e scientifiche del centro per allargare le possibilità di collaborazioni nazionali e internazionali e di attrattività di finanziamenti. La collaborazione è stata ulteriormente rafforzata nel 2019 dall'acquisizione del finanziamento F-LAB.

Risultati attesi nel 2021

Il DSV si prefigge di aumentare la cifra dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti del 5%.

2020

Al fine di aumentare l'entità dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi verranno messe in atto le seguenti azioni:

- diffusione dei risultati della ricerca con aggiornamento delle banche dati istituzionali (IRIS, sito docente Cineca);
- valorizzazione della ricerca di dipartimento nel sito web e nelle pagine social del DSV;
- aggiornamento delle attrezzature del DSV e del personale tecnico dedicato;
- rafforzamento della promozione delle competenze dei ricercatori e dei servizi offerti dal DSV nel sito web del dipartimento e nelle pagine social ufficiali;
- sollecito ad ampliare la rete di relazioni nazionali e internazionali dei ricercatori e docenti del DSV sia a livello accademico che di imprese (nei settori farmaceutico, diagnostica, agroalimentare, dell'ambiente, etc);
- sostegno attivo sia dalla Divisione ricerca con la diffusione di bandi e opportunità di finanziamenti, che da risorse umane di dipartimento dedicate allo scouting dei bandi e alla stesura delle proposte

2021

Continueranno ad essere messe in atto le seguenti azioni:

- diffusione dei risultati della ricerca con aggiornamento delle banche dati istituzionali (IRIS, sito docente Cineca);
- valorizzazione della ricerca di dipartimento nel sito web e nelle pagine social del DSV;
- aggiornamento delle attrezzature del DSV e del personale tecnico dedicato ;
- rafforzamento della promozione delle competenze dei ricercatori e dei servizi offerti dal DSV nel sito web del dipartimento e nelle pagine social ufficiali;
- sollecito ad ampliare la rete di relazioni nazionali e internazionali dei ricercatori e docenti del DSV sia a livello accademico che di imprese (nei settori farmaceutico, diagnostica, agroalimentare, dell'ambiente, etc);
- sostegno attivo sia dalla Divisione ricerca con la diffusione di bandi e opportunità di finanziamenti, che da risorse

Attività per la realizzazione dei risultati

progettuali per aumentare il numero di progetti di partenariato e ricerca nazionali e internazionali del DSV;

- sollecito ai ricercatori e docenti ad usare motori di ricerca di bandi e opportunità di finanziamento (per esempio: Research Professional, Pivot e Mendelej) e a partecipare alle giornate di lancio dei bandi;

- sollecito dei docenti a fare parte dei board di revisione di bandi competitivi nazionali e internazionali;

- promozione di attività di technology transfer (brevetti, spin-off);

Soggetti coinvolti:

delegato AQ Ricerca; delegato al Placement; delegato all'internazionalizzazione; divisione Research and grants managements; personale TA del DSV dedicato e di supporto alla ricerca; tutti i docenti del DSV.

umane di dipartimento dedicate allo scouting dei bandi e alla stesura delle proposte progettuali per aumentare il numero di progetti di partenariato e ricerca nazionali e internazionali del DSV;

- sollecito ai ricercatori e docenti ad usare motori di ricerca di bandi e opportunità di finanziamento (per esempio: Research Professional, Pivot e Mendelej) e a partecipare alle giornate di lancio dei bandi;

- sollecito dei docenti a fare parte dei board di revisione di bandi competitivi nazionali e internazionali;

- promozione di attività di technology transfer (brevetti, spin-off);

Soggetti coinvolti:

delegato AQ Ricerca; delegato al Placement; delegato all'internazionalizzazione; divisione Research and grants managements; personale TA del DSV dedicato e di supporto alla ricerca; tutti i docenti del DSV.

INDICATORE C.a.: Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Rispetto a questo indicatore, a fronte di 2842/2938 laureati del nostro Ateneo che hanno compilato il questionario proposto da AlmaLaurea, il 91% (2587) si è dichiarato complessivamente soddisfatto, il DSV raggiunge un livello di soddisfazione migliore, attestandosi al 93%. Tale dato dimostra come i corsi di Laurea gestiti dal DSV siano molto apprezzati dai laureati riconoscendo un'adeguata organizzazione delle attività didattiche e delle strutture connesse.

Risultati attesi nel 2021

Il DSV lavorerà per mantenere il grado di soddisfazione raggiunto e possibilmente aumentarlo al 94% alla fine del 2021.

2020

2021

Attività per la realizzazione dei risultati

-Definire le modalità di comunicazione dei reclami nei confronti dei CdS attraverso la realizzazione di una procedura standardizzata per la loro gestione;

- intervenire sulla qualità del materiale didattico disponibile attraverso la convocazione di incontri che coinvolgano il corpo docente e gli studenti allo scopo

-Analizzare i reclami raccolti nei confronti dei CdS e migliorare le criticità emerse;

- migliorare il materiale didattico fornito agli studenti;

- aumentare le attività di supporto alla didattica frontale, quali esercitazioni ed escursioni

di concordare azioni migliorative;

- intervenire sulla comunicazione delle modalità di svolgimento delle attività di laboratorio indicando ai docenti di specificarne i dettagli al fine di non deludere le aspettative degli studenti;

- incrementare la partecipazione attiva degli studenti ed evidenziare l'importanza del loro ruolo analitico e propositivo come, ad esempio, attraverso la valutazione collegiale della restituzione dei questionari di valutazione degli insegnamenti;

- aumentare le attività di supporto alla didattica frontale, quali esercitazioni ed escursioni sul campo, oltreché attività di tirocinio in strutture esterne all'università ed all'estero;

- prevedere attività di supporto e tutoraggio didattico per aiutare gli studenti in maggior difficoltà ad affrontare correttamente gli esami e per l'organizzazione del lavoro di ricerca e la preparazione della tesi;

- organizzare giornate dipartimentali con il mondo del lavoro e le attività produttive (Life Sciences Job Day) per informare gli studenti sui possibili sbocchi occupazionali ed offrire un primo contatto con le aziende del settore.

sul campo, oltreché attività di tirocinio in strutture esterne all'università ed all'estero;

- prevedere attività di supporto e tutoraggio didattico per aiutare gli studenti in maggior difficoltà ad affrontare correttamente gli esami e per l'organizzazione del lavoro di ricerca e la preparazione della tesi;

- organizzare giornate dipartimentali con il mondo del lavoro e le attività produttive (Life Sciences Job Day) per informare gli studenti sui possibili sbocchi occupazionali ed offrire un primo contatto con le aziende del settore.

Soggetti coinvolti:

Comitati per la Didattica del DSV; delegato AQ alla Didattica; delegati all'Orientamento e Tutorato, responsabile PLS Biologia e Biotecnologie; studenti tutor; Commissione Paritetica docenti-studenti; ufficio studenti e didattica; tutti i docenti del DSV.

Soggetti coinvolti:

Comitati per la Didattica del DSV; delegato AQ alla Didattica; delegati all'Orientamento e Tutorato, responsabile PLS Biologia e Biotecnologie; studenti tutor; Commissione Paritetica docenti-studenti; ufficio studenti e didattica; tutti i docenti del DSV.

INDICATORE D.a.: Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

Per il DSV la mobilità che coinvolge studenti che decidono di svolgere attività formative che si integrano nel proprio percorso di studio e che comportano il conseguimento ed il riconoscimento di un certo numero di CFU prevede un rapporto CFU_{estero}/CFU_{totali} di 0.4. Il valore si colloca al di sotto della media di ateneo (1.5), ma in linea con quello degli studenti appartenenti ai dipartimenti delle aree delle scienze biomediche e mediche (0.4) e delle scienze sperimentali (0.6).

Al fine di migliorare tale indicatore il DSV ha provveduto ad attivare nei vari

regolamenti dei corsi di laurea, punti di premialità sul voto finale di Laurea per studenti che abbiano conseguito CFU all'estero. I benefici di tale misura si dovrebbero vedere nei prossimi anni.

Risultati attesi nel 2021

Il DSV si prefigge di raddoppiare il target di partenza, portandolo a 0,8.

2020

-iniziative di comunicazione e sensibilizzazione alla mobilità internazionale attraverso l'istituzione di una giornata specifica dedicata ad illustrare l'offerta del DSV (e dell'Ateneo) in termini di mobilità all'estero con la presenza di studenti che hanno già affrontato un percorso formativo all'estero, con docenti che hanno contratti Erasmus attivi o contatti di colleghi in università straniere disposti ad accettare studenti per tesi, con il delegato all'internazionalizzazione del dipartimento e con personale dell'ufficio relazioni internazionali;

- incontro con gli studenti per capire quali siano le criticità che riscontrano nelle procedure per la mobilità e messa a punto di strategie per risolverle;

- miglioramento del sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire e accelerare il processo di riconoscimento stesso, previa sensibilizzazione dei comitati per la didattica;

- ampliamento e revisione degli accordi bilaterali Erasmus+, sempre nell'ottica di maggiore fruizione e funzionalità per gli studenti delle mete da proporre a seconda del corso di studio e sulla base di suggerimenti acquisiti direttamente dagli stessi rappresentanti degli studenti.

Soggetti coinvolti:

delegato all'internazionalizzazione del dipartimento; personale dell'ufficio relazioni internazionali; studenti che hanno svolto un percorso all'estero; studenti Tutor; Comitati per la Didattica; tutti i docenti del dipartimento.

2021

- iniziative di comunicazione e sensibilizzazione alla mobilità internazionale attraverso l'istituzione di una giornata specifica dedicata ad illustrare l'offerta del DSV (e dell'Ateneo) in termini di mobilità all'estero con la presenza di studenti che hanno già affrontato un percorso formativo all'estero, con docenti che hanno contratti Erasmus attivi o contatti di colleghi in università straniere disposti ad accettare studenti per tesi, con il delegato all'internazionalizzazione del dipartimento e con personale dell'ufficio relazioni internazionali;

-incontro con gli studenti per capire se le criticità riscontrate sono state superate dalle misure messe in atto;

-verifica se le misure messe in atto per il miglioramento del sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero sono efficaci; monitoraggio sulla sensibilizzazione dei comitati per la didattica;

- ampliamento e revisione degli accordi bilaterali Erasmus+, sempre nell'ottica di maggiore fruizione e funzionalità per gli studenti delle mete da proporre a seconda del corso di studio e sulla base di suggerimenti acquisiti direttamente dagli stessi rappresentanti degli studenti..

Soggetti coinvolti:

delegato all'internazionalizzazione del dipartimento; personale dell'ufficio relazioni internazionali; studenti Tutor; Comitati per la didattica; tutti i

Attività per la realizzazione dei risultati

docenti del dipartimento.

INDICATORE E.b.: Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

Il DSV è composto attualmente da 6 PO, 11 PA e 20 RU, di cui 4 ricercatori a tempo determinato senior, mentre non sono presenti RTD-A. Questo porta l'indicatore ad un valore di 10,8 % esattamente in linea con quello di Ateneo.

La politica di reclutamento del DSV si basa principalmente sulle esigenze didattiche dei corsi di studio a tutti i livelli della formazione e sulle ricerche scientifiche multidisciplinari svolte dai gruppi di ricerca afferenti al DSV. Per questo, il dipartimento, nonostante le esigue risorse disponibili, ha attuato un reclutamento improntato sia sulle legittime aspettative di carriera di docenti già affermati a livello nazionale ed internazionale, sia sul reclutamento di docenti esterni all'università, sia sulla fondamentale necessità di immettere nel ruolo di ricercatore a tempo determinato giovani studiosi che possano garantire uno sviluppo futuro del Dipartimento stesso.

Risultati attesi nel 2021

Per aumentare il target di partenze, il DSV prevede l'assunzione di un nuovo ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) o b) alla fine del 2021.

2020

2021

**Attività per la
realizzazione dei risultati**

- Partecipare a bandi competitivi nazionali ed internazionali, inserendo tra il personale da reclutare ricercatori a tempo determinato di tipo A (junior);
- revisionare la programmazione ruoli, per includere nuovi RTD-A o B, valutando le nuove necessità didattiche e di ricerca, anche in considerazione dell'attivazione di nuovi corsi di Laurea;
- valutare strategie alternative condivise con altri Dipartimenti per la ripartizione dei punti POE al fine di avere risorse sufficienti per espletare concorsi per RTD-B, ad anni alterni;

Soggetti coinvolti:

Commissione ruoli del DSV; direttore; docenti che partecipano a bandi competitivi per finanziamenti esterni.

- Partecipare a bandi competitivi nazionali ed internazionali, inserendo tra il personale da reclutare ricercatori a tempo determinato di tipo A (junior);
- revisionare la programmazione ruoli, per includere nuovi RTD-A o B, valutando le nuove necessità didattiche e di ricerca, anche in considerazione dell'attivazione di nuovi corsi di Laurea;
- valutare strategie alternative condivise con altri Dipartimenti per la ripartizione dei punti POE al fine di avere risorse sufficienti per espletare concorsi per RTD-B, ad anni alterni;

Soggetti coinvolti:

Commissione ruoli del DSV; direttore; docenti che partecipano a bandi competitivi per finanziamenti esterni.

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA (DSV)
OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO**

OBIETTIVO SELEZIONATO: SERVIZI AGLI STUDENTI (obiettivo C)

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Tirocini curriculari e formativi (Azione b)

**Situazione iniziale
(descrizione e contesto
di riferimento)**

I corsi di studio gestiti dal DSV [Laurea Triennale in Scienze Biologiche (L-13), Laurea Professionalizzante in Agribusiness (L-25) e Laurea Magistrale in Biologia (LM-6)] prevedono, nei rispettivi piani di studio, un minimo di 6 CFU per tirocini curriculari e formativi. Il tirocinio è previsto nel terzo anno della L-13, nel primo e terzo anno della L-25 e nel secondo anno della LM-6. Analizzando i dati relativi ai tirocini curriculari per l'anno 2018 si evince come la maggior parte di essi siano stati svolti all'interno di laboratori dell'Ateneo, infatti l'indicatore rappresentante la proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento è pari a 1,6% (8 studenti/489 iscritti).

Risultati attesi

Attraverso azioni mirate il DSV si prefigge per l'anno 2021 di triplicare il numero di studenti che scelgono di svolgere il proprio tirocinio curricolare di almeno 6 CFU all'esterno delle strutture di Ateneo.

2020

2021

a) Incrementare i contatti con aziende nell'ambito delle giornate Life Sciences Job Day con la possibile istituzione di convenzioni.

a) Incrementare i contatti con aziende nell'ambito delle giornate Life Sciences Job Day per l'istituzione di eventuali convenzioni.

b) organizzazione di un incontro di informazione e di sensibilizzazione per gli studenti sulla possibilità di svolgere il tirocinio curricolare all'esterno dell'Ateneo o all'estero.

b) organizzazione di un incontro di informazione e di sensibilizzazione per gli studenti sulla possibilità di svolgere il tirocinio curricolare all'esterno dell'Ateneo o all'estero.

c) potenziare la collaborazione con il Placement office (tramite il placement coach) per la visibilità della piattaforma online con informazioni su aziende e opportunità di stage.

Soggetti coinvolti:

Commissione Paritetica Docenti-Studenti; referenti per l'Orientamento e Tutorato; studenti Tutor; referente per il PLS Biologia-Biotecnologie; Ufficio studenti e didattica, referente AQ per la didattica; Comitati per la Didattica; docenti dei corsi di studio.

**Attività per la
realizzazione
dell'obiettivo e soggetti
coinvolti**

Soggetti coinvolti:

Commissione Paritetica Docenti-Studenti; referenti per l'Orientamento e Tutorato; studenti Tutor; referente per il PLS Biologia-Biotecnologie; referente per il Placement, Ufficio studenti e didattica, referente AQ per la didattica; Comitati per la Didattica; docenti dei corsi di studio.

OBIETTIVO SELEZIONATO: INTERNAZIONALIZZAZIONE (obiettivo D)

AZIONE SELEZIONATA PER OBIETTIVO: Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero (Azione b)

Situazione iniziale (descrizione e contesto di riferimento)

IL DSV gestisce autonomamente 3 corsi di studio: Laurea Triennale in Scienze Biologiche (L-13), Laurea Triennale Professionalizzante in Agribusiness (L-25) e Laurea Magistrale in Biologia (LM-6). Al fine di offrire un'adeguata preparazione nei diversi settori della biologia, la LM in Biologia è articolata in due curricula con obiettivi formativi sia condivisi che specifici. Un curriculum principalmente incentrato sugli aspetti molecolari e morfologici degli organismi viventi denominato Biologia Molecolare e Cellulare (BMC) ed un curriculum in Biodiversity and Environmental Health (BEH, in lingua inglese) con un percorso formativo specifico per lo studio dei problemi legati al benessere ambientale ed alla biodiversità.

Il numero di studenti iscritti ai corsi di studio gestiti dal DSV nell'ultimo biennio si aggira intorno ai 510 per anno, dimostrando la buona attrattività dei corsi di studio stessi.

La politica di reclutamento dell'ultimo triennio ha consentito l'ingresso di sei nuovi docenti, permettendo al Dipartimento di usufruire di un numero di docenti sufficienti per istituire nuovi corsi di laurea secondo le regole vigenti. Considerando, inoltre, l'esperienza acquisita nella gestione del curriculum in inglese BEH ed avendo la maggior parte delle competenze specifiche tra i docenti afferenti al DSV, il Dipartimento si è dato come obiettivo la trasformazione del curriculum presente nella LM in Biologia, in un corso di Laurea Magistrale internazionale.

Risultati attesi

Il DSV si impegna nel triennio 2019-21 a trasformare il curriculum BEH in un corso di Laurea Magistrale autonomo erogato in lingua inglese.

2020

Nel corso del 2019 è stato nominato il Comitato ordinatore per l'istituzione della nuova Laurea Magistrale in *BIODIVERSITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT* (Classe LM-6)(rep. n. 63/2019 prot. n. 173587 del 08/10/2019) ai sensi del decreto ministeriale del 7/01/2019 n.6.

Il Comitato ordinatore inizialmente verificherà la possibilità di stipulare accordi con Università Europee per l'istituzione di un corso di studio "integrato" che offra l'opportunità ai propri studenti di avere un titolo congiunto (joint degree) o doppio titolo (double degree). Sulla base dei presupposti accertati e previa consultazione con i portatori di interesse e le organizzazioni rappresentative della produzione, servizi e professioni, il Comitato Ordinatore procederà quindi con il disegno dell'ordinamento e del piano di studio da sottoporre nei tempi dovuti agli organi competenti per l'approvazione.

Soggetti coinvolti:

comitato ordinatore; docenti del curriculum BEH; comitato per la didattica di Biologia; referente e gruppo AQ per la didattica; referente per l'internazionalizzazione; ufficio studenti e didattica.

2021

Istituzione del CdS internazionale in inglese.

Pubblicazione del sito web. Diffusione dell'informazione per l'attrazione di studenti italiani e stranieri.

Inizio delle attività didattiche.

Soggetti coinvolti:

comitato ordinatore; comitato per la didattica del nuovo CdS; docenti del nuovo CdS; referente per l'internazionalizzazione; ufficio studenti e didattica

Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti

PROGRAMMAZIONE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI CUI AL D.M. 989/2019

L'art. 1, commi 3 e 4, del decreto ministeriale 25 ottobre 2019, n. 989 (*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-21 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*) fissa 5 obiettivi generali per la programmazione del sistema universitario nel triennio di riferimento:

- A. Didattica;
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- C. Servizi agli studenti;
- D. Internazionalizzazione;
- E. Politiche di reclutamento.

Il perseguimento di tali obiettivi da parte degli atenei deve essere condotto attraverso una serie di azioni, che il DM (art. 2, Tabella 1) identifica nel modo seguente:

Obiettivo A - DIDATTICA	
azioni	<ul style="list-style-type: none"> a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo c) Collaborazioni interateneo d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti
Obiettivo B – RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
azioni	<ul style="list-style-type: none"> a) Brevetto e proprietà industriale b) Spin off universitari c) Dottorato di ricerca d) Sviluppo territoriale
Obiettivo C – SERVIZI AGLI STUDENTI	
azioni	<ul style="list-style-type: none"> a) Qualità degli ambienti di studio b) Tirocini curriculari e formativi c) Sblocchi occupazionali d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità
Obiettivo D – INTERNAZIONALIZZAZIONE	
azioni	<ul style="list-style-type: none"> a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero c) Attrazione di studenti internazionali d) Chiamate dirette di studioso dall'estero (ex art. 1, co. 9, L 230/2005)
Obiettivo E – POLITICHE DI RECLUTAMENTO	
azioni	<ul style="list-style-type: none"> a) Attrazione dei professori dall'esterno b) Chiamate dirette (ex art. 1, co. 9, L 230/2005) c) Reclutamento di giovani ricercatori d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero, entro il 14 febbraio 2020 e secondo le modalità definite dal decreto direttoriale n. 2503/2019:

- a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;
- b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati nella tabella sopra riportata e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Ciascun obiettivo dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni previste. E' stata inoltre prevista la possibilità, con riferimento ad uno solo degli obiettivi scelti, di aggiungere un ulteriore indicatore costruito liberamente dagli Atenei, ma con il vincolo della sua validazione da parte del Nucleo di valutazione.
- c) l'importo massimo richiesto tenuto conto che l'importo massimo di risorse attribuibili a ciascuna Università non può superare il valore maggiore tra il 3,5% di quanto ad essa attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del Fondo di finanziamento ordinario dell'anno 2018 e il 150% dell'assegnazione definitiva ottenuta nella programmazione triennale 2016- 2018: per l'Università di Siena tale importo è stato quantificato in 3.424.293 euro (con riferimento all'intero triennio).

Alla luce di questi vincoli e in coerenza con il proprio piano strategico, l'Università di Siena ha deciso di puntare sui seguenti due obiettivi:

- 3) Obiettivo B: Ricerca e trasferimento tecnologico
- 4) Obiettivo D: Internazionalizzazione

Tali obiettivi verranno perseguiti attraverso le seguenti azioni:

- 5) Azione B.b: Spin off universitari
- 6) Azione B.d: Sviluppo territoriale
- 7) Azione D.a: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero
- 8) Azione D.c: Attrazione di studenti internazionali

Situazione iniziale

Rispetto ai due precedenti cicli di programmazione, nel triennio 2019-21 l'Università di Siena intende introdurre una significativa novità, dedicando una attenzione particolare alle relazioni e agli scambi con il proprio territorio di riferimento, identificato nell'area geografica corrispondente alla Toscana meridionale: quindi non solo la provincia di Siena, ma anche quelle di Arezzo e Grosseto.

In particolare negli ultimi anni l'Università è diventata sempre di più un punto di riferimento importante per una realtà territoriale impegnata nella ricerca di nuove direttrici di sviluppo: le difficoltà (non solo economiche) del momento saranno infatti superabili in tempi brevi solo a condizione che tutti gli attori economici e istituzionali operanti nel territorio di riferimento sappiano fare "sistema", avendo consapevolezza dell'unicità del contesto ambientale, sociale e culturale ove l'Università è inserita.

Quest'ultimo aspetto, in particolare, può consentire all'Università di svolgere un ruolo importante nella ripresa della città e del territorio stesso: al riguardo, sono già stati ottenuti interessanti risultati, mediante la partecipazione a molteplici progettualità condivise con le amministrazioni locali (quali ad esempio i progetti relativi alla cittadinanza studentesca) e le aziende del territorio (dottorati in azienda, progetti di ricerca comuni, esperienze di distretto), che si aggiungono alla tradizionale attenzione ai temi della sanità, in conseguenza sia della rilevanza delle attività scientifiche e didattiche svolte nell'area medica che del ruolo da essa svolto nell'ambito dell'azienda ospedaliera-universitaria e nell'ambito di un distretto di scienza della vita di rilevanza internazionale.

Senza dimenticare che l'Università degli Studi di Siena è un Ateneo ormai da anni leader nella promozione della sostenibilità attraverso l'offerta didattica, la ricerca, la consulenza e formazione alle imprese e alle istituzioni.

Già nel documento di Programmazione 2013-15 si sottolineava infatti che: "La sostenibilità attiene alla capacità di gestire in maniera integrata il perseguimento di obiettivi di natura ambientale (in termini di tutela e valorizzazione delle risorse naturali e del patrimonio ambientale), sociale (quali la valorizzazione del patrimonio culturale, umano e relazionale) e di competitività (contribuendo allo sviluppo socio-economico) del territorio, attraverso una efficace e efficiente utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane, ambientali e economico-finanziarie; a questo proposito, l'Ateneo senese si propone di assumere un ruolo di coordinamento di programmi e azioni orientate verso la sostenibilità, sia in ambito nazionale che

internazionale. L'Università coglie in tal modo le potenzialità del contesto sociale e ambientale di riferimento, derivanti dal collocarsi nel cuore di una Provincia caratterizzata da significative emergenze paesaggistiche, ambientali, umane, nella quale si collocano ben quattro siti UNESCO.

Risultati attesi e attività programmate per la realizzazione degli obiettivi

Le azioni promosse dall'Università hanno come obiettivo lo sviluppo della conoscenza e della consapevolezza sociale e ambientale integrata alla prospettiva economico-finanziaria, muovendosi sia su scala locale, grazie ai rapporti con il territorio, che su scala internazionale, grazie alle convenzioni esistenti con molteplici università e istituzioni straniere. I progetti inerenti l'indirizzo strategico della sostenibilità sono stati sviluppati con maggior riferimento all'attività di ricerca realizzata nell'Ateneo senese coscienti degli effetti che i risultati di tali ricerche avranno sia nell'ambito della didattica che del supporto allo sviluppo economico e sociale".

Nel triennio 2019-2021, più che in passato, l'Ateneo intende dedicare particolare attenzione allo sviluppo della cosiddetta "terza missione". Le aree di azione saranno quelle legate alla gestione della proprietà intellettuale (brevetti), alla creazione di imprese, al potenziamento della ricerca conto terzi e dei rapporti università-industria, alla gestione delle strutture di intermediazione e di supporto su scala territoriale. Analoga attenzione sarà dedicata alla cosiddetta Terza missione culturale e sociale, definita come la "Produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società". Tali beni possono avere contenuto culturale, sociale, educativo.

In questo contesto, gli indicatori più coerenti con il programma d'Ateneo sono parsi essere, tra quelli proposti dal DM n. 989/2019, i seguenti:

- **Indicatore B_e: numero di spin off universitari**
- **Indicatore B_g: proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti**

La scelta dell'Obiettivo D-Internazionalizzazione si colloca solo apparentemente all'estremo opposto rispetto all'altro obiettivo: in ambito universitario, infatti, la dimensione locale e nazionale non può prescindere dal respiro internazionale che solo una fitta rete di relazioni e di scambi tra persone può garantire: da tali scambi è proprio la prospettiva di sviluppo della dimensione locale a trarre i maggiori vantaggi.

D'altro canto, l'Università di Siena ha sempre affermato in tutti i documenti di programmazione il ruolo centrale dei processi internazionalizzazione: ruolo riconfermato dal documento di Programmazione 2019-21.

Il programma dell'Università di Siena per il prossimo triennio mira pertanto a completare il percorso cominciato con i due precedenti esercizi proposti dal Ministero, concentrando il focus sulle azioni D.a - Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero e D.c - Attrazione di studenti internazionali.

Relativamente alla prima azione, gli indicatori scelti sono i seguenti:

- **Indicatore D_a: proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti**
- **Indicatore D_b: Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero**

L'Università ritiene essenziale migliorare i parametri relativi alla mobilità dei propri studenti all'estero, in modo da portare in pareggio la "bilancia della mobilità studentesca": è stato infatti più volte osservato come a fronte di una elevata capacità di attrazione degli studenti stranieri, che colloca l'Università di Siena ai primi posti tra le Università generaliste, la propensione degli studenti "senesi" a fare esperienze di studio e formazione all'estero, anche se in costante miglioramento, è relativamente più bassa.

Lo studio delle cause di tale fenomeno è stato oggetto di una approfondita analisi da parte della Commissione Relazioni Internazionali che ha proposto una serie di interventi volti a incentivare la mobilità in uscita: tali interventi, insieme all'incentivo dato ai dipartimenti che più contribuiranno al raggiungimento del target fissato, si ritiene possano essere risolutivi per il raggiungimento dell'obiettivo fissato.

La seconda azione proposta è relativa all'attrazione di studenti internazionali anche se, come si è osservato, in questo caso l'Università di Siena si colloca ai vertici del panorama nazionale: gli obiettivi che si intendono perseguire sono perciò più di natura qualitativa che quantitativa.

L'Ateneo senese è da sempre caratterizzato da una forte attrattività degli studenti internazionali, beneficiando sia di una consolidata reputazione, sviluppatasi grazie alle importanti relazioni internazionali (ricerca, mobilità, *double degree*, affari istituzionali), sia di un "sistema Toscana" che sicuramente costituisce un valore competitivo rispetto a molte altre regioni di Italia, sia dell'innegabile qualità della vita studentesca nella città di Siena.

A fronte di questo valore, però, l'Amministrazione dell'Ateneo desidera meglio coordinare le iniziative di promozione e di *enrollment* degli studenti, diminuendo l'inefficienza di un processo spontaneo di iscrizione e misurando invece il risultato delle azioni nei diversi Paesi extra-comunitari e intra-comunitari.

L'azione che l'Ateneo è tesa quindi a selezionare ancora meglio gli studenti, cercando di attrarre i migliori e anche di aumentarne, laddove possibile, il numero degli studenti iscritti internazionali su corsi di laurea ai quali al momento sono iscritti soli studenti italiani.

Le prime azioni coordinate di *pre-enrollment* già avviate nel 2018 per l'A.A. 2019/2020 hanno mostrato un considerevole efficientamento del processo e dell'esperienza di pre-iscrizione da parte dello studente (riduzione del tempo per le valutazioni, *fee* di ingresso per il *pre-enrollment*, ecc.) ma, contestualmente, è stata registrata una diminuzione degli studenti di circa 100 unità in valore assoluto.

Su questo calo può aver influito negativamente l'introduzione di una *fee* di ingresso per il *pre-enrollment*, resasi necessaria per limitare l'elevatissimo numero di richieste che non si concretizzavano con l'iscrizione e che appesantivano il processo, fino a renderlo, in alcuni casi, quasi inefficiente; tuttavia, questo andamento può essere stato verosimilmente influenzato anche dal contenimento, se non addirittura dal blocco, del rilascio dei permessi da parte delle ambasciate, specialmente da parte di alcuni Stati come Albania, Ghana, India, Nigeria (da questi paesi si è registrata una diminuzione di 113 studenti, pari al calo complessivo dell'indicatore).

D'altra parte è necessario evidenziare un aumento interessante invece di oltre 50 studenti provenienti dai seguenti Paesi: Afghanistan, Argentina, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Canada, Cile, Colombia, Ecuador, Eritrea, Georgia, Giordania, Guatemala, Iran, Kenia, Libano, Messico, Senegal, Siria, Stati Uniti d'America, Palestina, Tunisia, Turchia, Uzbekistan.

A partire da queste considerazioni, l'Ateneo intende pertanto proseguire con determinazione nel percorso intrapreso, utilizzando in maniera ancora più approfondita gli strumenti di *analytics* messi a disposizione dalle nuove tecnologie, integrando al meglio le azioni di *engagement* (campagne on-line) con strumenti di gestione della relazione con lo studente (*customer relationship management*).

In tale ambito è stata implementata la piattaforma **DreamApply**, realizzata in modo da dare agli utenti immediatamente la sensazione di essere accolti dall'istituzione, trattandosi di uno strumento estremamente *user-friendly* che semplifica l'intero processo di candidatura sia per gli studenti che per il personale universitario.

Nella fase di intervallo tra i due periodi di apertura alle applicazioni i docenti valutatori hanno infatti la possibilità di conoscere i futuri studenti in varie modalità (anche via *Skype* o su *Moodle*) approfondendo le loro potenzialità e i loro autentici interessi.

Gli esiti vengono comunicati direttamente sulla piattaforma in modo che i futuri studenti ammessi possano immediatamente iniziare il processo di pre-immatricolazione.

Per questo motivo, uno dei modi migliori per valutare il successo delle campagne e dei processi di enrollment sarà l'aumento degli studenti in percorsi che non avevano mai riscosso interesse negli anni precedenti: l'indicatore che viene proposto, nei termini in cui misura l'interesse riscosso dai singoli corsi/curriculum esposti dall'Ateneo sulla piattaforma DreamApply, serve proprio a questo scopo.

Nell'anno 2018 sono stati inseriti nella piattaforma DreamApply nr. 8 corsi di studio erogati in lingua inglese, ma non avendo aperto la possibilità di candidatura da parte degli studenti, al 31 dicembre non sono state registrate manifestazioni di interesse.

Nel corso del 2019 sono stati inseriti nella piattaforma 56 corsi (39 in lingua italiana e 17 in lingua inglese), ovvero la totalità dell'offerta formativa dell'Università di Siena (al netto dei corsi ad accesso programmato sia a livello nazionale che locale) ed è stata attivata la possibilità di candidatura; in tale contesto sono stati in totale 29 i corsi/curricula che hanno riscosso l'interesse da parte degli applicanti (almeno una candidatura espressa) corrispondenti a circa la metà di quelli presenti sulla piattaforma.

L'Università di Siena ritiene quindi che il modo migliore per valutare il successo delle campagne e dei processi di *enrollment*, sia la presenza di studenti candidati in percorsi che non avevano mai riscosso interesse negli anni precedenti: è stato perciò proposto alla validazione del Nucleo di valutazione, quale Indicatore d'Ateneo per misurare l'efficacia dell'Azione D.c: Attrazione di studenti internazionali, il seguente

Indicatore D_x: N. di corsi/curricula presenti nella piattaforma DreamApply che hanno riscosso l'interesse da parte degli applicanti (almeno una candidatura espressa nel triennio 2019-2021, ovvero per gli anni accademici 2019-20, 2020-21 e 2021-22)

L'Ateneo si propone di incrementare progressivamente il N. di corsi che hanno riscosso interesse da parte degli studenti stranieri nel corso del triennio: il target fissato è la presenza di uno o più studenti candidati in almeno 25 corsi entro il 2019, in almeno 34 corsi entro il 2020 e in almeno 40 corsi entro il 2021.

Attività di reclutamento di professori e ricercatori a valere sulle risorse del DM 989/2019 e con cofinanziamento d'Ateneo

L'Università di Siena si è impegnata, nell'ultimo quinquennio (2015/2019) ad utilizzare le proprie facoltà assunzionali, compatibilmente con la sostenibilità economico-finanziaria, in modo da promuovere il reclutamento di personale docente (professori di I e di II fascia) dall'esterno.

Il processo inizia dalla ripartizione annuale ai 15 dipartimenti dell'Ateneo di un certo numero di punti organico, secondo un algoritmo che tiene conto dei risultati della ricerca e della didattica, nonché della consistenza numerica (numero docenti, cessazioni, abilitati). I dipartimenti, sulla base della disponibilità acquisita, formulano proposte di reclutamento coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo e con la propria programmazione.

A ciò si aggiunge il meccanismo definito "cofinanziamento d'Ateneo per area", attraverso l'assegnazione alle quattro aree in cui si raggruppano i dipartimenti (Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche, Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti, Area Scienze Biomediche e Mediche, Area Scienze Sperimentali) di una parte dei punti organico, destinata a cofinanziare procedure di reclutamento riservate ad esterni (art. 18 co. 4).

A tal fine sono stati destinati: 0,50 POE per area (per un totale di 2 POE) con delibera del C.d.A. del 21.12.2015; 0,35 POE per area (per un totale di 1,40 POE) con delibera del C.d.A. del 27.1.2017 e del 22.12.2017; 0,35 POE per l'Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche con delibera del C.d.A. del 21.12.2018.

Tale politica è stata perseguita anche nell'ambito del progetto "Dipartimenti di eccellenza", che ha premiato 4 dipartimenti su 9 preselezionati. L'Università di Siena ha deliberato (C.d.A. 4.10.2017) il cofinanziamento con risorse proprie ai fini del reclutamento di professori e ricercatori a tempo determinato lett. b, la maggior parte dei quali esterni all'Ateneo.

Grazie a tali interventi, nonché alle risorse derivanti dai piani straordinari, la percentuale di cui all'art. 18 co. 4 della L. 240/2010 si è attestata al 24% nel triennio 2015/2017, e al 29% nel triennio 2016/2018 (Dati PROPER). Per il triennio 2017/2019, non ancora presente su PROPER, si stima una percentuale in linea con quelle precedenti (27-28%).