



**PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA
2024-2026**

GROWING OUR FUTURE

INDICE

PREMESSA.....	3
LA VISIONE STRATEGICA GENERALE	6
IL CONTESTO	9
NOTA METODOLOGICA.....	12
DIDATTICA.....	13
RICERCA	20
TERZA MISSIONE.....	23

PREMESSA

L'Università di Siena riconosce la "programmazione strategica" come lo strumento principale per la pianificazione delle azioni utili alla migliore implementazione e allo sviluppo delle missioni istituzionali, tanto da riconoscerla tra i principi di attività e di organizzazione nel proprio Statuto¹. Conseguentemente per la gestione dell'Ateneo vengono definiti numerosi atti programmatici (programmazione didattica, programmazione del personale, programmazione del budget, programmazione dei lavori e delle acquisizioni di beni e servizi, etc.) coerentemente con le principali linee d'indirizzo che vengono definite a cadenza triennale nella programmazione strategica dal Rettore, dai suoi delegati e dagli Organi di governo centrali (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) e dipartimentali.

I processi di programmazione strategica dell'Università di Siena si sono infatti sempre caratterizzati per una visione di indirizzo definita dal Rettore e un coinvolgimento diretto di tutte le strutture e di tutti i soggetti che a vario titolo sono investiti delle attività di gestione dell'Ateneo.

In proposito si ricorda che l'ultima programmazione strategica approvata dall'Università di Siena riguarda il triennio 2022-2024² ed è stata elaborata nel corso del precedente mandato rettorale. Il 1° novembre 2022 si è insediato un nuovo Rettore e, per il primo anno (2023) è stato confermato e osservato l'esistente piano strategico sia per esigenze di continuità che per concludere le azioni che erano state programmate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati anche nell'ambito di quanto previsto dal Decreto Ministeriale MUR nr. 289 del 25 marzo 2021³.

Per il triennio 2024-2026 la programmazione strategica necessita però di essere rivista e ridefinita sulla scorta del programma di mandato del nuovo vertice politico, che è stato ampiamente condiviso con tutta la comunità accademica.

Nell'occasione si evidenzia che i Dipartimenti dell'Università di Siena, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto e dell'art. 3 del Regolamento delle strutture scientifiche e didattiche dell'Università di Siena, 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 generali di Ateneo, che evidenzia le priorità di intervento nelle attività di ricerca, nella progettazione e gestione dei corsi di studio e nell'attivazione di iniziative volte a promuovere l'attrattività nei confronti delle studentesse e degli studenti e l'internazionalizzazione. Il nuovo assetto dipartimentale avrà inizio il 1° novembre 2024 e quindi sulla scorta delle linee strategiche definite nel presente documento, redatto anche a seguito delle discussioni sulla visione programmatica condotte sia in Senato Accademico, che in Consiglio di Amministrazione (anche in sedute monotematiche), che in specifiche sedute⁴ dei Consigli di ogni

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 https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Programmazione%20triennale%202022_2024_del.400_2021.pdf

³ Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati

⁴ v.: Consiglio del Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne del **22 dicembre 2022**, Consiglio del Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo del **21 febbraio 2023**, Consiglio del Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia del **21 marzo 2023**, Consiglio del Dipartimento di Biotecnologie Mediche del **22 marzo 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze del **19 aprile 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze della Vita del **20 aprile 2023**, Consiglio del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici del **21 giugno 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali del **27 giugno 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze Fisiche della Terra e dell'Ambiente del **12 luglio 2023**, Consiglio del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche del **18 luglio 2023**, Consiglio del Dipartimento di Economia Politica e Statistica del **19 luglio 2023**, Consiglio del Dipartimento di Giurisprudenza del **25 luglio 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali del **13 settembre 2023**, Consiglio del Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive del **11 ottobre 2023**

Dipartimento a cui è intervenuto il Rettore, saranno definiti i singoli progetti di ogni dipartimento che dovranno essere approvati entro il 30 novembre 2024.

Questa scansione temporale consentirà a ogni dipartimento di adottare “a cascata” il proprio atto programmatico, coerente con le linee strategiche generali e condivise, ma consentendo al contempo di adattare la programmazione tenendo in considerazione le peculiarità e gli obiettivi sfidanti di ogni struttura.

Nel corso del 2023 sono state numerose le occasioni per riflettere sulle attività che caratterizzano le missioni dell'Ateneo e il perseguimento di percorsi di innovazioni; tra queste segnaliamo il Convegno GEO-CRUI sulle attività di Orientamento, il percorso di elaborazione del primo decalogo relativo all'utilizzazione delle forme di Intelligenza artificiale generativa (e, in particolare, di Chat GPT) e le giornate di approfondimento dedicate alla didattica innovativa (dedicate, in particolare, alle colleghe e colleghi recentemente reclutati in Ateneo).

Il presente programma è stato redatto grazie anche all'apporto progettuale e fattivo delle delegate e dei delegati del Rettore che hanno contribuito, in riunioni singole e collettive, alla delineazione delle azioni necessarie per conseguire gli obiettivi prefissati; di seguito l'elenco delle deleghe coinvolte:

- Biblioteche;
- Bilancio e Sistemi di Controllo;
- Cittadinanza Europea;
- Comunicazione;
- Didattica;
- Didattica Corsi di Studio Internazionali;
- Dottorati di Ricerca;
- Fab Lab;
- Formazione Continua;
- Formazione degli insegnanti;
- Innovazione e digitalizzazione;
- Orientamento;
- Patrimonio Culturale e rapporti con Istituzioni Culturali;
- Placement;
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- Politiche di inclusione ed equità;
- Polo Universitario Penitenziario della Toscana;
- Rapporti con le sedi ed i territori;
- Relazioni Internazionali;
- Relazioni Sindacali;
- Ricerca;
- Sanità;
- Santa Chiara Lab;
- Servizi agli studenti;
- Soft Skills;
- Sostenibilità;
- Studenti e Ricercatori provenienti da aree di crisi;
- Teaching and Learning Centre;
- Terza Missione (Public Engagement);

- Trasferimento tecnologico;
- Trasporti e Mobilità sostenibile.

Questo documento programmatico è altresì frutto di una serie di incontri e interlocuzioni con le Parti Sociali che sono avvenute nel corso del primo anno di mandato rettorale, durante le quali è stato possibile confrontarsi sulle esigenze del contesto sociale, economico, culturale e professionale di riferimento dell'Università di Siena. Nello specifico si sono svolti incontri con il Presidente della Regione Toscana, il Presidente della Provincia di Siena, il Sindaco e le/gli assessore/i di Siena, il Sindaco di Grosseto, il Presidente della CCIAA Arezzo-Siena, il Presidente della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, il Presidente della Banca Monte dei Paschi di Siena, il Rettore dell'Università per Stranieri di Siena, il Presidente e il Direttore dell'Azienda regionale per il Diritto allo Studio Universitario Toscano, il Direttore Generale dell'Azienda US Toscana Sud-Est, la Direttrice dell'Ufficio Scolastico Provinciale di Siena e di Grosseto e i Dirigenti scolastici delle scuole secondarie di secondo grado delle due province, il Presidente dell'Unione italiana ciechi e ipovedenti – sez. Siena, il Presidente del Consiglio Nazionale dei Geometri e Geometri Laureati, il Presidente della Fondazione Biotechopolo, il Presidente del Centro Universitario Sportivo di Siena (CUS), etc⁵.

Si evidenziano infine i costanti rapporti con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, istituzionalizzati in riunioni paritetiche di cadenza mensile.

Dal luglio 2023 è stato inoltre istituito un tavolo di confronto tra il Comune, l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, l'Azienda US Toscana Sud-Est e l'Università di Siena.

I rapporti con le Parti Sociali saranno ovviamente curati e rafforzati tramite periodici incontri in cui saranno illustrati nel dettaglio gli obiettivi strategici individuati così da aggiornare nel tempo le azioni necessarie per l'effettiva soddisfazione delle esigenze rappresentate.

Dicembre 2023

⁵ Per il dettaglio si rinvia alla delibera del Senato Accademico del 16 gennaio 2024 e del CDA del 26 gennaio 2024

LA VISIONE STRATEGICA GENERALE

La programmazione strategica dell'Università di Siena per l'arco temporale 2024-2026 si inserisce in una prospettiva integrata, sia rispetto alla definizione del prossimo PIAO, sia rispetto all'attesa programmazione triennale di definizione ministeriale (in arrivo nella prossima primavera). La programmazione strategica 2024-2026 si inquadra nella prima parte del corrente mandato rettorale e, quindi, trae spunto dal programma di mandato sessennale che la comunità universitaria ha condiviso in occasione della elezione del Rettore. Allo stesso tempo la programmazione strategica prende avvio dal completamento della precedente programmazione 2022-2024 e si basa necessariamente sulle dinamiche di contesto nazionale e internazionale che hanno caratterizzato il 2023 e che hanno chiaramente e fortemente impattato sullo scenario in cui operano le Università italiane e quindi anche l'Università di Siena. Pur tenendo sempre in considerazione il respiro a lungo termine dell'esercizio programmatico, il presente documento si concentra sui prossimi tre anni, sia per coerenza con i dettati normativi sia per dare sostanza alla visione strategica così come supportata dalla programmazione di budget triennale, anche se, ogni anno, in occasione del monitoraggio (verosimilmente nel mese di settembre) potranno essere adottati degli aggiustamenti e i correttivi necessari nell'ottica del miglioramento continuo.

Con specifico riferimento ai prossimi anni occorre, in tal senso, distinguere gli effetti determinati dalla cessazione della fase acuta della Pandemia da Covid 19, le conseguenze dei conflitti in atto a livello internazionale e le reazioni sui mercati energetici, sui livelli dell'inflazione e sui mercati finanziari.

In questa prospettiva bisogna distinguere gli effetti temporanei delle misure e delle relative risorse legati al dispiegarsi dei progetti del PNRR (anche nello scenario delle Università) dalle forme di finanziamento ordinarie del sistema universitario.

Le precedenti riflessioni di contesto contribuiscono alla definizione di una programmazione strategica 2024-2026 che muove dal punto centrale del piano di mandato del Rettore e cioè l'esigenza di definire e coltivare percorsi di **crecita** dell'Università di Siena.

La crescita deve essere intesa sia in senso quantitativo che qualitativo.

La crescita deve essere impostata nella consapevolezza che i risultati possano essere ottenuti nel medio e lungo termine.

La crescita deve essere "coltivata" perché con questo atteggiamento possiamo consapevolmente determinare il nostro futuro.

Per questi motivi abbiamo voluto sintetizzare il primario e principale obiettivo strategico della crescita con l'espressione "**growing our future**" nella duplice accezione che il verbo *to grow* assume, ovvero quello della crescita (da cui *growth*) e quello del coltivare.

La prospettiva della crescita deve coinvolgere e impegnare le differenti componenti della comunità universitaria nelle molteplici attività e missioni che caratterizzano la vita dell'Università di Siena.

Nella definizione di questo obiettivo strategico il Rettore ha inteso coinvolgere tutti i 14 Dipartimenti dell'Università di Siena in un processo a necessaria e imprescindibile condivisione. Nel corso del primo scorcio di mandato, il Rettore ha chiesto ai Direttori/Direttrici dei Dipartimenti di potere avere questa opportunità partecipando ai Consigli di Dipartimento e scambiando opinioni e riflessioni con tutti i componenti presenti. Le visite sono cominciate nel mese di dicembre 2022 e si sono concluse nel mese di ottobre 2023.

Il 23 ottobre 2023 è stata svolta una riunione plenaria di tutta la squadra dei Delegati e delle Delegate del Rettore allo scopo di identificare le azioni e le iniziative da assumere nell'ambito di ciascuna delega in coerenza e condivisione con l'obiettivo strategico della crescita.

Le deleghe sono state raggruppate in tre aree di intervento che riguardano le principali missioni dell'Università di Siena, ovvero la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione (o valorizzazione delle conoscenze).

Questa logica di raggruppamento risponde ad un criterio di prevalenza nel senso che in alcuni casi le deleghe agiscono su più di una missione. Ad esempio, la delega alle Biblioteche è stata considerata prevalentemente riferita alla missione della Ricerca anche se una parte di essa insiste sui temi della didattica.

Nel caso di altre deleghe abbiamo ritenuto che il contenuto delle attività di una delega non potesse rispondere ad un criterio di prevalenza ma assumere un carattere trasversale alle tre missioni delle Università. Come, ad esempio, nel caso della delega alla "Comunicazione" o della "Innovazione e digitalizzazione" che si sviluppano parimenti per la Didattica, per la Ricerca e per la Terza Missione.

Seppur con questi caveat, ciascun Delegato/a ha delineato le linee di sviluppo della propria delega nel prossimo futuro a partire dal 2024.

Il tema di fondo della crescita che è necessario per coltivare il nostro futuro, così come è stato ampiamente condiviso, muove necessariamente dalle seguenti riflessioni di carattere generale:

- 1) il mantenimento dell'attuale dimensione dell'Università di Siena, ovvero un Ateneo di medie dimensioni che deve mettere in atto una serie di scelte strategiche che gli consentano di crescere in quantità e qualità.
- 2) la prospettiva di riprendere a crescere, nel numero e nella qualità delle sue studentesse e dei suoi studenti, nel numero e nelle possibilità di carriera delle e dei docenti, nel numero e nella legittima soddisfazione professionale ed economica del PTA.

Questo atteggiamento strategico risulta certamente coerente con gli obiettivi e gli indicatori che nella precedente programmazione triennale riguardavano la capacità di fare sì che le studentesse e gli studenti seguissero un percorso quanto più lineare possibile e "in corso" nel numero di CFU superati tra il I ed il II anno. I percorsi formativi dell'Università di Siena devono essere complessivamente ripensati nella loro articolazione in Lauree, Lauree Magistrali e Lauree Magistrali a Ciclo Unico e nelle loro connessioni con i Master, i Dottorati e le Scuole di Specializzazione (prevalentemente in area medica).

È una questione di numerosità, di valutazione del loro successo, di coerenza con i fabbisogni formativi richiesti dalle parti sociali.

È un tema di definizione e aggiornamento dei contenuti formativi disciplinari e trasversali.

È una questione di razionalizzazione dell'offerta formativa, ma anche della sua capacità di essere attrattiva e innovativa.

È un tema che richiama le modalità e i metodi di insegnamento.

La crescita in termini qualitativi riguarda inoltre la **qualificazione dell'esperienza di formazione** offerta alle studentesse e agli studenti del terzo livello, ovvero nei percorsi di dottorato attraverso i periodi di ricerca svolti all'estero durante il programma di dottorato. Questa logica si estende in particolare ai percorsi formativi nell'ambito delle Scuole di Specializzazione in area medica.

Analogamente questo vale per la capacità di stimolare e migliorare l'**attrattività** dei corsi di studio. In questo secondo caso per confermare una caratteristica dell'Università di Siena che è quella di essere un

Ateneo statale che ambisce ad essere un Ateneo che attrae studenti da tutto il mondo. Questo è nel DNA dell'Università di Siena e lo è da molto tempo essendo l'Ateneo capace di attrarre studentesse e studenti internazionali.

Il tema della crescita riguarda anche la qualità delle esperienze che cerchiamo di fare svolgere alle studentesse e agli studenti nel loro percorso di formazione. In tal senso, si mira ad accrescere il numero delle attività di **tirocinio** come momento fondamentale nell'apprendimento all'interno del Corso di studi e ad accrescere le opportunità di placement per migliorare ulteriormente i livelli di occupazione ad un anno dal conseguimento della laurea (principalmente Laurea Magistrale).

L'obiettivo è inoltre quello di migliorare la quantità e qualità dei **servizi a disposizione delle studentesse e degli studenti** che completino e arricchiscano l'esperienza non solo di studio e di formazione ma anche di vita durante gli anni universitari. In questo senso, occorre innescare percorsi di condivisione e di integrazione con un'ampia serie di istituzioni e di enti che operano a Siena e nelle altre sedi dell'Università di Siena. Rientrano in questa prospettiva tutte le interlocuzioni con il Diritto allo Studio Universitario Regionale, le Amministrazioni comunali, il CUS, le associazioni di categoria (e le principali imprese), le federazioni sportive, le associazioni di volontariato, le istituzioni culturali (Accademia Musicale Chigiana, Fondazione Musei Senesi, etc.) etc.

La crescita deve riflettersi, oltre che sulle attività didattiche, anche su quelle di **ricerca** e di **terza missione** con la capacità di attrarre risorse e fondi di ricerca, sulle attività di trasferimento tecnologico e sulle iniziative di impatto sociale (*public engagement*).

In questo senso, si vedano gli importanti successi ottenuti nell'ambito dei progetti dei Dipartimenti di eccellenza, del PNRR, nonché sui proventi ottenuti da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi.

IL CONTESTO

Le Università del terzo millennio sono organizzazioni complesse che giocano un ruolo cruciale 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 persone 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 animate/i 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 ricerca e, di conseguenza, di accrescimento della conoscenza, vero patrimonio collettivo della nostra società, leva di crescita, sviluppo e di evoluzione.

Sul piano tecnologico, infine, le Università producono innovazione che viene trasferita al settore produttivo e sociale e che porta miglioramenti tangibili nella 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 protagoniste attive 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 generare gli effetti positivi delle *mission* ricordate prima, segna indelebilmente lo scandire della vita quotidiana del territorio di riferimento.

L'Università di Siena non sfugge 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 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.

L'Università di Siena è un Ateneo generalista che accoglie più di 16.000 studentesse e studenti, tra cui si registrano un gran numero di c.d. fuori sede, provenienti in massa da altre regioni (40%), e persino da altri paesi (9%).

Va detto, perché coerente con i contenuti di questa premessa, che l'Università di Siena orgogliosamente difende il suo essere **Ateneo pubblico e in presenza**, che ha l'obiettivo di offrire – 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 siano un diritto per tutte e tutti e un obiettivo da perseguire con decisione senza l'esclusione di nessuno.

In questa fase l'Ateneo senese sta vivendo un periodo particolarmente stimolante, nel quale all'auspicato ritorno alla nuova normalità post-pandemica è conseguita la disponibilità di rilevanti risorse a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza destinate alla formazione e alla ricerca e sul nuovo bando per i c.d. dipartimenti di eccellenza.

L'Università di Siena, nell'ambito dei programmi PNRR, è risultata spoke in 3 Centri Nazionali ("National Research Centre for Agricultural Technologies", "National Biodiversity Future Center", "National Center for Gene Therapy and Drugs based on RNA Technology"), in 2 linee dell'Ecosistema di innovazione (THE - Tuscany Health Ecosystem,), nel partenariato esteso (INF-ACT "One Health Basic and Translational Research Actions addressing Unmet Needs on Emerging Infectious Diseases"), nell'iniziativa di ricerca per tecnologie e percorsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale (Fit for Medical Robotics) ed è risultata assegnataria di agevolazioni nell'ambito delle iniziative per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione ("Cherenkov Telescope Array Plus", "Metrofood" e "SAILS"), oltre a vantare numerose affiliazioni ad altri progetti coordinati da altri atenei e centri di ricerca.

Nell'ambito dei c.d. "Dipartimenti di eccellenza" sono stati invece selezionati il Dipartimento di Filologia e Critica della Letteratura Antica e Moderna e il Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali, che hanno così ottenuto importanti risorse per condurre gli ambiziosi progetti che hanno presentato.

Nella consapevolezza di poter contare su un capitale umano e su tradizioni di ricerca di spessore, è intenzione dell'Ateneo, anche grazie ai finanziamenti straordinari sopra richiamati, cercare di riportare il sostegno di base alle attività di ricerca a livelli consoni alla propria tradizione e in grado di consentire alle e ai ricercatori di continuare ad essere produttivi.

Nell'area delle Scienze della Vita, in particolare, permane l'ambizione di consolidare il ruolo dell'Università di Siena di protagonista della ricerca mondiale sui vaccini, su farmaci e terapie innovative, e sulla diagnostica anche in sinergia con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Senese (AOUS) e con il distretto industriale delle scienze della vita che caratterizza il territorio. 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 e privato (incubatore di imprese biotech).

Ma analoghi sforzi sono da prevedere in tutti i settori di intervento dell'Università di Siena, dall'Ingegneria alle scienze umanistiche e giuridico-economiche, passando per i temi che riguardano biodiversità e sostenibilità.

Di seguito sono riportati i principali portatori di interesse dell'ateneo

STAKEHOLDERS

PORTATORI DI INTERESSE	INTERNI / ESTERNI	COINVOLGIMENTO
Studentesse / studenti	Interni	Tramite la rappresentanza negli Organi di Governo centrale, dipartimentale e dei corsi di studio Tramite il Presidio di Qualità Tramite le delegate e i delegati Tramite le associazioni studentesche
Famiglie delle studentesse / degli studenti	Esterni	Tramite la comunicazione istituzionale sul portale e sui social istituzionali (X, LinkedIn, Facebook, Instagram, Tik Tok, ecc.)
Personale docente e tecnico-amministrativo	Interni	Tramite la rappresentanza negli Organi di Governo centrale, dipartimentale e il

PORTATORI DI INTERESSE	INTERNI / ESTERNI	COINVOLGIMENTO
		Presidio di Qualità
Istituzioni locali	Esterni	Tramite accordi, tavoli
Imprenditori del territorio	Esterni	Tramite accordi e protocolli di intesa
Imprenditori/Enti nazionali e internazionali	Esterni	Tramite accordi Tramite reti
MUR	Esterni	Tramite banche dati
ANVUR	Esterni	Nucleo di Valutazione / Commissione Esperti di Valutazione

Il coinvolgimento dei diversi Stakeholders avviene altresì tramite la comunicazione istituzionale sul portale, sul canale YouTube e sui social istituzionali dell'Ateneo (X, LinkedIn, Facebook, Instagram, Tik Tok, ecc.).

In particolare, ai fini della crescita (nella più ampia accezione di questo termine, come spiegato sopra), risulta fondamentale nella gestione delle attività dell'Università di Siena:

- le studentesse e gli studenti, quali primi fruitori dei servizi dell'ateneo e forze attive capaci, con nuove e giovani sensibilità di suggerire interventi per il miglioramento della loro esperienza di studio;
- le famiglie delle studentesse e degli studenti, con cui stabilire un patto di collaborazione e di fiducia;
- il personale docente e tecnico-amministrativo, attori, con specifiche competenze e diversi ruoli, con cui condividere la gestione universitaria, sia dal punto di vista scientifico, didattico e amministrativo;
- le istituzioni locali, fondamentali per instaurare una rete che generi servizi alla comunità universitaria e faccia godere dei benefici (culturali, sociali, economici) che un ateneo può apportare in province di piccole/medie dimensioni come Siena, Arezzo e Grosseto;
- gli imprenditori del territorio, per sviluppare prodotti di ricerca e di servizio anche utili per sostenere e accrescere l'imprenditoria locale e offrire opportunità occupazionali;
- gli imprenditori/Enti nazionali e internazionali, grazie ai quali viene consentito un respiro di più ampi orizzonti, grazie al confronto con culture e conoscenze diverse;
- il Ministero dell'Università e della Ricerca, quale primo interlocutore governativo con cui poter dialogare per evidenziare le effettive necessità di un ateneo con le dimensioni e le peculiarità di quello senese;
- ANVUR, Agenzia indipendente e specializzata nel mondo accademico che consente, tramite la valutazione, di poter individuare le aree che necessitano maggiore attenzione e impegno al fine del miglioramento continuo.

NOTA METODOLOGICA

La programmazione dell'Università di Siena è un percorso complesso guidato dal Rettore e dal suo delegato al Bilancio e Sistemi di Controllo e, come sopra rappresentato, è svolto in modo partecipato con le delegate e i delegati del Rettore, le relative strutture operative ed i Dipartimenti. A questo percorso partecipano quindi una molteplicità di soggetti, responsabili e impegnati nella gestione di partizioni diverse della sua organizzazione.

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, collegata poi al Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), che permetta a quanti operano, sebbene a diversi livelli organizzativi, all'interno dell'Università di Siena 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 sono state individuate le seguenti aree di intervento:

AREE DI INTERVENTO

DIDATTICA	DIDATTICA
	SERVIZI AGLI STUDENTI
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
RICERCA	RICERCA
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA
TERZA MISSIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	PLACEMENT
	PUBLIC ENGAGEMENT
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE
	SOSTENIBILITÀ

Queste aree rappresentano le dimensioni fondamentali rispetto alle quali l'Università di Siena è chiamata a operare nel prossimo futuro, pur nella consapevolezza della necessità 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.

Rispetto alle aree di intervento individuate per il nuovo triennio di programmazione, il Rettore e le delegate e i delegati, con il supporto anche della Direzione Generale, hanno successivamente sviluppato una mappa strategica in cui sono stati definiti prima di tutto gli obiettivi strategici per ognuna delle aree di intervento e sono state individuate le azioni gestionali da programmare a cui seguiranno, nel PIAO, le attività operative. L'individuazione analitica degli obiettivi strategici e delle azioni conseguenti non può che partire da un'analisi SWOT per area (Strengths – Weaknesses, Opportunities e Threats) che ha consentito di individuare dove, nell'attuale contesto, è opportuno concentrarsi.

Per ogni obiettivo strategico sono stati poi individuati gli indicatori da utilizzare per misurare il livello di raggiungimento di ogni obiettivo e i target che ci si è prefissati di raggiungere.

Per ogni area di intervento sono inoltre richiamati i dati del bilancio di previsione triennale 2024-2026 deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2023 (delibera nr. 374/2023), così da evidenziare le risorse che possono essere utilizzate per attuare le azioni individuate. In proposito occorre però sottolineare che tali risorse saranno incrementate dai residui finanziari dell'anno 2023 già impegnati.

SWOT

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> - Ateneo generalista con ampia offerta formativa in presenza - Alta occupabilità delle studentesse e degli studenti di Unisi - Digitalizzazione dei servizi alle studentesse e agli studenti - Diffusi servizi di orientamento, tutoraggio e counseling - Elevata attrattività nei confronti di studentesse e studenti internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi abitativi e ristorativi dedicati alle studentesse e agli studenti molto limitati - Difficile raggiungibilità di Siena e di Grosseto (carenza di servizi ferroviari e di servizi di linea, poche arterie stradali e spesso poco fruibili) - Presenza di corsi di studio non attrattivi
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> - Ateneo inserito in città campus dove studiare con tranquillità - Proporzione di docenti per studenti/esse molto alta che consente un rapporto diretto - Distretto culturale e industriale che consente elevata occupabilità - Dottorato di interesse nazionale - Finanziamenti straordinari (Dipartimenti di eccellenza, PNRR e piani straordinari ministeriali) - Impatto dell'intelligenza artificiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrenza da parte di università telematiche - Diverso livello formativo delle studentesse e degli studenti internazionali - Denatalità - Riduzione dei finanziamenti straordinari - Turismo – ulteriori limitazioni delle possibilità abitative

Obiettivi generali

I percorsi formativi dell'Università di Siena devono essere complessivamente rivisti e aggiornati nella loro articolazione in Lauree, Lauree Magistrali e Lauree Magistrali a Ciclo Unico e nelle loro connessioni con i Master, i Dottorati e le Scuole di Specializzazione (prevalentemente in area medica), sia per aumentare l'attrattività dell'ateneo senese che per rispondere alle esigenze degli stakeholders. La revisione dovrà riguardare i contenuti formativi sia disciplinari che trasversali, anche in previsione dell'attuazione della riforma delle classi di laurea perseguita dal Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito della Missione 4, Componente 1 del Piano di Ripresa e Resilienza ("dagli asili nido alle università").

Nell'attuare la revisione sarà imprescindibile tenere in considerazione l'apprendimento e/o l'aggiornamento di nuove metodologie didattiche per le/i docenti, che pur differendo per disciplina, non potranno prescindere dall'impiego anche delle nuove tecnologie a servizio della formazione, così da realizzare un'attività didattica al passo con le modalità di apprendimento che nel tempo si sono sviluppate.

Per accrescere il numero delle studentesse e degli studenti, specialmente quelli c.d. fuori sede e, in particolare, quelli internazionali (anche provenienti dalle aree di crisi, per le/i quali devono essere attivati tutti gli aiuti possibili per la loro sicurezza), è altresì necessario che siano individuate una serie di misure che sviluppino i sistemi didattici dedicati e potenzino i servizi che vengono loro offerti, così da rendere il periodo di studio all'Università di Siena non solo una edificante esperienza formativa ma anche di crescita esperienziale che conduca alla piena integrazione degli studenti nei contesti cittadini in cui studiano. Con riferimento specifico alle studentesse e agli studenti internazionali, è intenzione di istituire specifici momenti informativi e formativi utili a favorire la massima integrazione nella vita universitaria e cittadina.

Sarà inoltre anche imprescindibile un dialogo continuo con le istituzioni cittadine e regionali per individuare soluzioni ricettive che fronteggino l'attuale crisi abitativa generata anche dalla scarsissima disponibilità di alloggi, anche a causa della vocazione turistica della città di Siena, ragione per la quale i proprietari

immobiliari preferiscono procedere con affitti brevi e molto remunerativi a turisti piuttosto che a locazioni a lungo termine a studenti. Analogamente andranno trovate soluzioni per incentivare la mobilità sostenibile con condizioni di favore da applicare alle studentesse e agli studenti.

Particolare attenzione dovrà essere riservata al polo universitario penitenziario dell'Università di Siena, che esplica le sue attività essenzialmente nella casa di reclusione di San Gimignano e nella casa circondariale di Siena, cercando di incrementare il numero delle studentesse e degli studenti per proseguire l'azione di reinserimento sociale già condotta da anni con importanti successi.

Risulta inoltre opportuno avviare anche una revisione della figura delle studentesse e degli studenti tutor, fino ad oggi impiegata limitativamente solo quale supporto alle attività didattiche e di orientamento, estendendo le sue competenze anche a tutti quegli ambiti che possono essere a servizio delle studentesse e degli studenti.

Tra i servizi per le studentesse e per gli studenti devono imprescindibilmente trovare attenzioni gli ausili e i supporti necessari alle persone con disabilità.

Risulta sicuramente da potenziare il servizio di counseling e supporto psicologico rivolto alle studentesse e agli studenti, anche con modalità innovative che vengono implementate nel Fab Lab.

È ritenuto importante istituire i corsi abilitanti per l'insegnamento della scuola secondaria.

Per quanto attiene alle scuole di specializzazione, essenzialmente di area sanitaria, l'obiettivo è quello di incrementare il numero delle iscritte e degli iscritti specialmente per certe aree di specializzazione che, anche a livello nazionale, registrano una carenza di candidati.

Analogamente, l'impegno sarà volto anche per progettare l'offerta dei master, dei corsi di formazione e di aggiornamento in modo da renderli il più corrispondenti possibile alle esigenze formative di tante e tanti laureate/i.

Per accrescere il numero di studentesse e di studenti è infine indispensabile sia rafforzare le attività di orientamento che sviluppare un efficace sistema di comunicazione dell'offerta didattica e dei servizi che l'Università di Siena può offrire a studentesse e studenti.

DIDATTICA

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	Indicatore iniziale	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Aumentare la formazione universitaria nella popolazione in termini di conoscenze e competenze	D1 - Revisione dell'offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> - D1.A1.1 - periodici incontri dei Comitati per la Didattica con le Parti Sociali per definire le esigenze di competenze necessarie nel territorio di riferimento - D1.A1.2 - accreditare la sede universitaria di San Giovanni Valdarno - D1.A1.3 - sviluppare la formazione sulla didattica innovativa rivolta alle e ai docenti - D1.A1.4 - implementare modalità di didattica innovativa e partecipativa - D1.A1.5 - migliorare la dimensione laboratoriale (sia infrastrutturale che di gestione) 	<ul style="list-style-type: none"> - Didattica - Didattica Corsi di Studio Internazionali - Dottorati di Ricerca - Formazione Continua - Polo Universitario Penitenziario della Toscana - Rapporti con le sedi ed i territori - Teaching and Learning Centre (TLC) 	Nr. ordinamenti didattici da revisionare (progettazione, riprogettazione e aggiornamento)	revisione degli ordinamenti didattici di almeno 5 corsi di studio (o istituzione di nuovi corsi di studio)	revisione degli ordinamenti didattici di ulteriori 5 corsi di studio (o istituzione di nuovi corsi di studio)	revisione degli ordinamenti didattici di ulteriori 5 corsi di studio (o istituzione di nuovi corsi di studio)
Creare occupazione	D2 - Aumentare l'attrattività dei corsi di studio di UNISI soprattutto	<ul style="list-style-type: none"> - D2.A2.1 - istituire corsi di studio coerenti con le esigenze del contesto e quelle culturali e sociali 	<ul style="list-style-type: none"> - Didattica - Didattica Corsi di Studio Internazionali - Dottorati di Ricerca 	Iscritti al primo anno ai corsi L e LM (peso 40%) A.A. 2023/2024	Aumento dell'1% rispetto all'a.a.	Aumento dell'1,5% rispetto all'a.a.	Aumento dell'1,7% rispetto all'a.a.

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	Indicatore iniziale	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
	a livello LM	<ul style="list-style-type: none"> - D2.A2.2 - potenziare e promuovere i corsi di laurea magistrale e i dottorati di ricerca di Unisi - D2.A2.3 - implementare corsi di formazione sulle soft skills per le studentesse e gli studenti dei corsi di studio di ogni livello; - D2.A2.4 – sviluppare la Scuola di Medicina - D2.A2.5 - riprogettare la campagna di comunicazione relativa all’offerta formativa - D2.A2.6 - realizzazione di momenti formativi dedicati alla convivenza, anche nell’ottica della sostenibilità (sociale, ambientale, etc.) - D2.A2.7 – valorizzazione dell’offerta formativa delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria - D2.A2.8 - valorizzazione dell’offerta formativa dei master e dei corsi di formazione e di aggiornamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapporti con le sedi ed i territori - Servizi agli studenti - Trasporti e Mobilità sostenibile - Comunicazione - Soft skills - Sanità - Sostenibilità - Politiche di inclusione e di equità nuovi corsi di studio - Polo Universitario Penitenziario della Toscana 	<p>Iscritti al primo anno al corso LM provenienti Unisi (peso 60%) A.A. 2023/2024</p>	2023/2024	2024/2025	2025/2026
				<p>Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l’acquisizione di competenze trasversali a.a. 2022/2023 nr. 5.582</p>	5.600	5.800	6.000

Budget assegnato nell’ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	DIDATTICA	€ 102.000,00	€ 102.000,00	€ 102.000,00

SERVIZI AGLI STUDENTI

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Rivitalizzare un territorio che ha storicamente una vocazione universitaria	SD 1 - Aumentare i servizi a favore di studentesse e di studenti	<ul style="list-style-type: none"> - SD1.A1.1 – rafforzare il servizio di counseling - SD1.A1.2 - potenziare i servizi alle studentesse e agli studenti, aumentando il numero delle convenzioni che offrono scontistica dedicata (palestre, studi medici, punti di aggregazione, etc.) - SD1.A1.3 - potenziare le interlocuzioni con le amministrazioni comunali, provinciali e regionali per incrementare le opportunità relative all’housing universitario e alle mense e punti di socialità dedicati - SD1.A1.4 - revisione della figura del tutor attribuendogli competenze anche a servizio delle studentesse e degli studenti - SD1.A1.5 - sviluppare rapporti con i gestori dei mezzi di mobilità collettiva - SD1.A1.6 - incrementare l’attività di orientamento in carcere - SD1.A1.7 - istituire degli incentivi per l’iscrizione ai corsi di formazione specialistica che tengano anche in considerazione l’ISEE - DS1.A1.8 - aumentare le occasioni di interazione con le scuole secondarie superiori e monitorare l’orientamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Didattica - Didattica Corsi di Studio Internazionali - Dottorati di Ricerca - Rapporti con le sedi ed i territori - Servizi agli studenti - Trasporti e Mobilità sostenibile - Comunicazione - Sanità - Biblioteche - Orientamento - Innovazione e digitalizzazione - FAB Lab - Polo Penitenziario Universitario della Toscana 	<p>Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio</p> <p>Indagine 2023 riferita al 2022</p> <p>Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) che rispondono almeno “più sì che no” al quesito “Sono complessivamente soddisfatto del corso di laurea” = nr. 2.459</p> <p>Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) intervistati = nr. 2.662</p> <p>Rapporto = 0,924</p>	0,926	0,927	0,928

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
		<p>in itinere anche al fine di individuare soluzioni che spronino le studentesse e gli studenti dei corsi di studio di primo livello dell'Università di Siena a proseguire gli studi nei corsi di studio magistrale dell'ateneo senese</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD1.A1.9 – Miglioramento degli ambienti di studio per la comunità studentesca - SD1.A1.10 - implementare un progetto relativo all'open access per i materiali didattici 					

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	SERVIZI AGLI STUDENTI	€ 581.020,00	€ 485.000,00	482.000,00

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Internazionalizzazione di 3 province toscane tramite l'ospitalità di studentesse e studenti e docenti internazionali e tramite mobilità internazionali	ID1 - Aumentare l'attrattività internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - ID1.A1.1 - implementare Blended Intensive Programmes (programmi di insegnamento brevi e intensivi) e Collaborative International Online Learning - ID1.A1.2 - rafforzare i contatti con il MAECI e le Ambasciate/Consolati - ID1.A1.3 - Incrementare i MOU per scambi - ID1.A1.4 – incrementare i soggiorni all'esterno di studentesse e studenti - ID1.A1.5 - identificazione di una procedura semplificata per il riconoscimento dei CFU acquisiti durante il periodo Erasmus (con particolare riferimento al percorso delle Lauree) 	<ul style="list-style-type: none"> - Didattica Corsi di Studio Internazionali - Relazioni Internazionali - Studenti e Ricercatori provenienti da aree di crisi - Dottorati di Ricerca - Servizi agli studenti - Comunicazione - Innovazione digitale e digitalizzazione 	<p>Proporzione di CFU conseguiti all'estero dalle studentesse e dagli studenti iscritti a.a. 2021/2022 e CFU a.s. 2022.</p> <p>Numero di CFU conseguiti all'estero nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere = nr. 7.356</p> <p>Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.s. di riferimento da studenti iscritti = nr. 461.422</p> <p>Rapporto = 0,016</p>	0,018	0,020	0,022

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	€ 168.000,00	€ 168.000,00	€ 168.000,00

SWOT

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> - 2 Dipartimenti di eccellenza - Partecipazione a 3 Centri Nazionali, 1 Ecosistema dell’Innovazione, 1 partenariato estero, 3 Progetti sulle infrastrutture della ricerca oltre a numerose affiliazioni nell’ambito del PNRR - 1 progetto ERC - Presenza in numerosi network internazionali - Condivisione piattaforme tecnologiche/ convenzioni di collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Frammentarietà delle informazioni relative ai progetti di ricerca - Scarsa attrattività di docenti provenienti da altri Atenei - Scarsa diversificazione dell’industrializzazione del territorio locale di riferimento
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> - PNRR - Bandi competitivi nazionali e internazionali - Distretti caratterizzanti i territori di riferimento (culturale, scienze della vita, agroalimentare, turistico, etc.) con buone opportunità di crescita - Impatto dell’intelligenza artificiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Vincoli di reclutamento - Vincoli normativi nelle acquisizioni di strumenti e materiali per la ricerca - Limiti alla remunerazione e alle utilities necessarie per attrarre talenti - Sostenibilità finanziaria della ricerca nel medio termine

Obiettivi generali

Obiettivo principale è incrementare la capacità di attrarre risorse e fondi di ricerca. In questo senso si vedano gli importanti successi ottenuti nell’ambito dei progetti del PNRR nonché sui proventi ottenuti da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi che devono essere di stimolo per attrarre nuove opportunità di ricerca.

Nel corso del triennio programmatico si rende necessario strutturare un nuovo Piano di Sviluppo della Ricerca con l’inserimento di ulteriori linee di finanziamento. Si renderà altresì necessario prevedere momenti di confronto periodico di analisi dello stato della ricerca di ateneo al fine di individuare misure e strumenti che consentano il miglioramento continuo.

Al fine di valorizzare la ricerca dell’Università di Siena sarà istituzionalizzata la celebrazione ogni anno (verosimilmente in primavera) della “giornata della ricerca scientifica” pensata per presentare a stakeholder interni ed esterni l’eccellenza della ricerca dell’Ateneo e le diverse linee di attività, anche al fine di sviluppare nuove partnership, relazioni e rapporti, di presentare l’ateneo a potenziali nuove studentesse e nuovi studenti (considerato che buona ricerca è sinonimo di buona didattica) e di far comprendere alla società civile il valore della ricerca prodotta dall’Università di Siena.

Al fine di incrementare il livello di internazionalizzazione della ricerca è fondamentale rafforzare tutte le iniziative che possano supportare la partecipazione ai bandi competitivi internazionali, sviluppare sistemi di attrazione di docenti provenienti da università europee e ed extra-UE e incentivare le esperienze all’estero delle/dei dottorande/i di ricerca e migliorare l’accoglienza e la gestione delle/dei dottorande/i che provengono dall’estero.

Risulta fondamentale anche rafforzare la diffusione dell’open science nell’ateneo.

RICERCA

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Accrescimento delle conoscenze acquisibili attraverso la ricerca di base e applicata	R1 - Sviluppo delle attività di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - R1.A1.1 - Progettare il nuovo Piano di Sviluppo della Ricerca - R1.A1.2 - Realizzazione la giornata della ricerca - R1.A1.3 - Potenziare i servizi di supporto alle/ai dottorande/i - R1.A1.4 - Realizzazione di una campagna informativa sulla ricerca svolta nell'Università di Siena - R1.A1.5 - Finalizzare l'accordo con Firenze University Press 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca - Biblioteche - Cittadinanza Europea - Comunicazione - Dottorati di Ricerca - Innovazione e digitalizzazione - PNRR - Sanità - Studenti e Ricercatori provenienti da aree di crisi 	<p>Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi propri e dei contributi</p> <p>a.s. 2022</p> <p>Proventi da ricerche e TT = € 14.205.937,00 Proventi propri e contributi = € 188.190.150,00</p> <p>Rapporto = 0,075</p>	- 0,078	- 0,080	- 0,082

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	RICERCA	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Ampliamento degli ambiti di ricerca anticipando bisogni e soluzioni	IR1 - Sviluppo delle attività di ricerca a livello internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - IR1.A1.1 - Rafforzare e rilanciare gli accordi bilaterali e partecipare alle reti - IR1.A1.2 - Finalizzare l'accordo con Firenze University Press 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca di - Dottorati Ricerca - Biblioteche - Cittadinanza Europea - Innovazione e digitalizzazione 	Accordi bilaterali a.s. 2023 nr. 50	Definizione ex novo o rinnovi di almeno 52 accordi bilaterali	Definizione ex novo o rinnovi di almeno 53 accordi bilaterali	Definizione ex novo o rinnovi di almeno 55 accordi bilaterali
Aumentare le competenze degli operatori della ricerca	IR 2 - Internazionalizzazione delle ricercatrici e dei ricercatori e delle dottorande e dei dottorandi	- IR.2.A2.1 - Potenziare i servizi di supporto alle/ai dottorande/i incoming e outcoming	<ul style="list-style-type: none"> - PNRR - Sanità - Internazionalizzazione e Ricercatori provenienti da aree di crisi - Comunicazione 	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero A.S. 2022 Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 90 giorni all'estero = nr. 41 / Tot Dottori di ricerca 133 Rapporto = 0,308	0,310	0,312	0,315
Attrazione di maggiori risorse	IR 3 - Incremento del ranking internazionale di Unisi	- IR3.A3.1 - Analisi degli indicatori e redazione di un piano di miglioramento		QS World Ranking 2023 Posizione Unisi 740° nel mondo	Unisi 730° nel mondo	Unisi 720° nel mondo	Unisi 710° nel mondo

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	INTERNAZIONALIZZAZIONE RICERCA	€ 86.300,00	€ 86.300,00	€ 86.300,00

SWOT

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> - Contesto sociale e culturale particolarmente vivace e ricco di storia e tradizioni - Edifici universitari storici e con collezioni di grande valore artistico - Rete di rapporti con numerosi enti/istituzioni locali, provinciali e regionali - Esperienze e competenze nell'organizzazione di eventi di disseminazione di grande richiamo 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa che limita gli interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare - Limitate risorse per la valorizzazione del patrimonio mobiliare e immobiliare - Scarsi incentivi ed eccessiva burocratizzazione delle attività c.d. conto terzi - Scarsa diffusione della normativa brevettuale, sugli spin-off e sui laboratori congiunti - Scarso successo delle iniziative di fundraising
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> - PNRR - Maggiore riconoscimento esterno del valore sociale dell'Università - Presenza di imprese ed enti che offrono possibilità di stage, tirocini e occupabilità alle laureate e ai laureati dell'Università di Siena 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa in continuo aggiornamento sui tirocini - Difficoltà sugli interventi sul patrimonio culturale dell'Università di Siena - Scarsa manutenzione dei beni immobili e mobili

Obiettivi generali

L'obiettivo è quello di accrescere lo sviluppo sostenibile della società, tramite la promozione delle conoscenze, competenze e risultati della ricerca e attraverso attività di divulgazione e disseminazione che consentano di trasferire sulla società civile i progressi compiuti nell'ambito dell'Accademia.

Occorre pertanto implementare una serie di iniziative, anche in collaborazione con soggetti esterni, per rendere il più visibili e partecipate possibile le iniziative dell'Università di Siena. È altresì necessario potenziare i canali e le modalità di comunicazione delle numerose iniziative realizzate sia a livello di amministrazione centrale che dei dipartimenti.

Risulta necessario investire nella sensibilizzazione su tematiche sociali come le questioni di genere e la sostenibilità ambientale. Su quest'ultimo tema l'obiettivo è raggiungere l'azzeramento dell'impatto di CO2 dell'Ateneo nell'ambito della più ampia prospettiva territoriale di Siena Carbon Neutral.

Occorre inoltre potenziare le attività relative al trasferimento tecnologico (brevetti, spin-off, laboratori congiunti, etc.) e al c.d "conto terzi".

Risulta infine necessario incrementare le attività del placement per consentire la massima spendibilità nel mondo del lavoro del titolo di studio conseguito.

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
tutela della proprietà intellettuale	TT 1 - Valorizzazione e delle conoscenze	- TT1.A1.1 - Sensibilizzare docenti sui brevetti	- Trasferimento tecnologico - Sanità - Comunicazione	Brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo a.s. 2023 Nr. di brevetti di cui l'Ateneo è titolare/co-titolare registrati e approvati al 31/12 presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e presso gli altri uffici individuati da ANVUR= nr. 96 Nr. docenti al 31/12/2023 = nr. 635 Rapporto = 0,151	0,155	0,160	0,165
diffondere la capacità di creare attività di impresa	TT 2 - Promozione delle attività imprenditoriali	- TT2.A2.1 - Sensibilizzare docenti sugli spin-off e sui laboratori congiunti		Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo a.s. 2023 Numero di spin off universitari attivi e operativi al 31/12 = 27 Nr. docenti al 31/12/2023 = nr. 635 Rapporto = 0,036	0,040	0,045	0,050

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
diffondere i servizi di ricerca che possono accrescere, con innovazione, i risultati offerti sul mercato	TT 3 - Valorizzazioni e delle attività c.d. conto terzi	<ul style="list-style-type: none"> - TT3.A3.1 - Redazione di un regolamento per disciplinare la collaborazione con l'AOUS sulle ricerche condivise e sulla sperimentazione clinica - TT3.A3.2 - incrementare piattaforme tecnologiche condivise 		Proporzione attività conto terzi e trasferimento tecnologico rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo a.s. 2022 € conto terzi / trasferimento tecnologico = € 3.144.023,65 Nr. docenti al 31/12 = nr. 709 Rapporto = € 4.434,44	€ 4.500,00	€ 4.750,00	€ 5.000,00

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00

PLACEMENT

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Creare occupazione	P 1 - Incrementare l'occupabilità delle laureate e dei laureati di Unisi	<ul style="list-style-type: none"> - P1.A1.1 - Definire accordi di collaborazione con imprese interessate all'inserimento lavorativo anche attraverso tirocini, anche prevedendo la co-docenza dei referenti aziendali; - P2.A1.2 - Definire un accordo con la Regione Toscana per la transizione nel mondo del lavoro sia per le posizioni da lavoratore subordinato che da titolare di partita IVA 	<ul style="list-style-type: none"> - Placement - comunicazione 	<p>Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento</p> <p>a.a. 2021/2022 e a.s. 2022.</p> <p>Isritti all'a.a. con almeno 6 CFU acquisiti per tirocinio curricolare conseguiti tra il 1/1 e il 31/12 nel corso della propria carriera a seguito di attività esterne all'Ateneo = 674</p> <p>Isritti all'a.a. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi di studio = 15.877</p> <p>Rapporto = 0,042</p>	0,045	0,048	0,050

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	PLACEMENT	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00

PUBLIC ENGAGEMENT

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
aumento della conoscenza dell'importanza della ricerca	PE 1 - Incrementare le azioni di diffusione delle conoscenze scientifiche e delle attività di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - PE1.A1.1 - Attivazione di una rete con il Comune di Siena - PE1.A1.2 - Avviare iniziative stabili e periodiche con soggetti che operano nel settore culturale (es.: Siena Photo Award, Accademia Chigiana, CUS, etc.) - PE1.A1.3 - Attivare convenzioni con associazioni di volontariato per offrire a studenti e personale dell'Università di Siena l'opportunità di partecipare ad attività di servizio civile - PE1.A1.4 - Realizzazione nuovo portale della terza missione - PE1.A1.5 - Realizzazione di un podcast di ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> - Terza Missione (Public Engagement) - Ricerca - Servizi agli studenti - Comunicazione e digitalizzazione 	<p>Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo</p> <p>Anno 2022</p> <p>Numero di attività di trasferimento di conoscenza = 838</p> <p>Nr. docenti di ruolo al 31/12/2022 = 709</p> <p>Rapporto = 1,182</p>	1,185	1,190	1,195

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	PUBLIC ENGAGEMENT	€ 2.900,00	€ 2.900,00	€ 2.900,00

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale	VP 1 - Sistemizzare il patrimonio culturale di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - VP1.A1.1 - Avviare il progetto relativo al museo di Ateneo - VP1.A1.2 - Realizzare una collana editoriale di Ateneo sul patrimonio culturale dell'Università di Siena - VP1.A1.3 - Organizzazione di una mostra ad Arezzo sul patrimonio culturale - VP1.A1.4 - Partecipazione attiva dell'Ateneo al festival della salute mentale 	<ul style="list-style-type: none"> - Patrimonio Culturale e rapporti con Istituzioni Culturali - Comunicazione - Rapporti con le sedi ed i territori - Terza Missione (Public Engagement) - Innovazione e digitalizzazione 	Iniziative di valorizzazione	- Organizzazione di una mostra sul patrimonio culturale	- Realizzare una collana editoriale di Ateneo	- Primo allestimento del museo di ateneo

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	€ 41.000,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00

SOSTENIBILITÀ

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Capacità di sviluppare un modello universitario in modo sostenibile e inclusivo nel tempo	S 1 - Promuovere la sostenibilità e l'inclusione sociale attraverso l'incremento delle iniziative e la massimizzazione del loro impatto sulla società e sul pianeta attraverso una loro piena integrazione nelle attività gestite dall'Ateneo	- S1.A1.1 - Rafforzare la campagna sui risparmi energetici	- Sostenibilità	Consumi energia elettrica a.s. 2022 kWh 6.339.507	- Riduzione del consumo di energia elettrica del 2% rispetto al 2022	- Riduzione del consumo di energia elettrica del 5% rispetto al 2022	- Riduzione del consumo di energia elettrica del 7% rispetto al 2022
		- S1.A1.2 - Aumento dei fontanelli nei Presidi	- Politiche di inclusione e di equità	CO ₂ generata da attività dirette ed indirette da consumo energetico a.s. 2021 6.082 tonnellate CO ₂ eq	- Riduzione della CO ₂ generata da attività dirette ed indirette da consumo energetico del 2% rispetto al 2021	- Riduzione della CO ₂ generata da attività dirette ed indirette da consumo energetico del 5% rispetto al 2021	- Riduzione della CO ₂ generata da attività dirette ed indirette da consumo energetico del 7% rispetto al 2021
		- S1.A1.3 - Realizzazione del progetto "cresce con te: un albero per matricola"	- Fab lab	Mancata segnalazione di episodi di discriminazione di cui si è a conoscenza per assenza di fiducia e timori per la propria privacy Anno 2023: 80% degli appartenenti alla comunità studentesca che sono venuti a conoscenza di episodi di discriminazione non ha segnalato tali episodi agli Organi preposti in Ateneo	- Diminuzione del 2% rispetto al 2023	- Diminuzione del 3% rispetto al 2023	- Diminuzione del 5% rispetto al 2023
		- S1.A1.4 Riduzione delle emissioni di gas serra generate dall'Università	- Santa Chiara Lab				
		- S1.A2.1 - Avviare una campagna di informazione e di sensibilizzazione aperta a tutta la comunità sui tempi dell'omo-bi-lesbo-transfobia e sui relativi strumenti di segnalazione	- Servizi agli studenti				
		- S1.A2.2 - Realizzare una collana di ateneo sui progetti del Comitato Unico di garanzia	- Innovazione e digitalizzazione				

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	INDICATORE INIZIALE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
		- S1.A3.1 - Sviluppare supporti, ausili e facilities per persone con disabilità		Risultati questionario di soddisfazione rivolto a studentesse e studenti con disabilità	Realizzazione e somministrazione del questionario	Aumento dell'1% della soddisfazione delle studentesse e degli studenti con disabilità rispetto al 2024	Aumento dell'1% della soddisfazione delle studentesse e degli studenti con disabilità rispetto al 2025
		- S1.A4.1 - Incentivare le iscrizioni delle studentesse alle classi STEM		Proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM Immatricolate a Corsi di Laurea STEM = nr. 294 Immatricolati = nr. 2.187 Rapporto = 0,134	0,136	0,138	0,140

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	SOSTENIBILITÀ	€ 209.200,00	€ 211.000,00	€ 128.000,00