

Piano Strategico 2022-2027

Parte II - Le azioni



**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**

Il Piano Strategico e le sue azioni

Introduzione

Dopo aver evidenziato nel documento “Piano Strategico - Parte I” gli scenari di contesto e le nuove tendenze nell’ambito della formazione e della ricerca universitaria da cui partono Visione e Missione di Ateneo, in questo documento, “Piano Strategico, Parte II – Le azioni”, si presentano le attività che consentiranno di realizzare operativamente le linee strategiche presentate.

Le azioni elencate tengono conto degli indirizzi strategici individuati dagli Organi di Ateneo, trovando quindi diretto riferimento alle tre Aree Strategiche, ai quattro *Cluster* e ai due Elementi Trasversali che compongono la strategia di sviluppo dell’Ateneo.

Per ciascuna azione vengono indicate le Aree Strategiche di riferimento, sia quelle principali che quelle collegate. Ciascuna azione, infatti, può contribuire al raggiungimento di molteplici obiettivi e non deve essere intesa semplicemente come una descrizione più dettagliata delle strategie presentate nella prima parte del Piano Strategico.

Questo secondo documento è strutturato in modo che le diverse azioni siano facilmente e progressivamente aggiornabili nel tempo, assicurando così l’efficacia del processo di monitoraggio e di valutazione nell’ambito del ciclo della programmazione, e al contempo permettendo di garantire la flessibilità operativa necessaria per un documento strategico con orizzonte temporale così lungo (2022-2027).

Lista di azioni per principale Area Strategica di riferimento (aggiornamento: 22 aprile 2022)

Area strategica **DIDATTICA**

- *FormID (1)*
- *FULL (2)*
- *TANDEM (3)*
- *DOTTORATI (4)*
- *INDOTT (5)*
- *MICRO-CREDENTIALS (6)*
- *CLESIO (7)*
- *TUTOR (8)*
- *AULE (50)*

Area strategica **RICERCA**

- *RICERCA QUALITÀ (9)*
- *FACILE (10)*
- *SeDaSS (11)*
- *RESEARCH INTEGRITY (12)*
- *OPEN SCIENCE (13)*
- *SURICERCA (14)*
- *RICSYS (51)*

Area strategica **TERZA MISSIONE**

- *COMRIC (15)*
- *INNOHUB (16)*
- *PoC (17)*
- *FIRS (18)*

Cluster **BENESSERE**

- *MONITOR (19)*
- *E&D (20)*
- *INCLUSIONE (21)*
- *LIBERTÀ (22)*
- *MINORANZE (23)*
- *WELL BEING (24)*
- *BENESSERE ORGANIZZATIVO (25)*
- *FUN (26)*

Cluster **COMPETENZE**

- *SOI (27)*
- *CRESCERE (28)*
- *SICURA (29)*
- *FORMARE (30)*
- *JOB (31)*
- *OSSCAR (32)*

Cluster **SCIENZE DELLA VITA/MEDICINA**

- *RICERCAVITA (33)*
- *FORMAVITA (34)*

Cluster **SOSTENIBILITÀ**

- *POLOECA (35)*
- *SOSAMB (36)*

Elemento trasversale **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

- *CONSOLIDATE (37)*
- *ECIU UNIVERSITY (38)*
- *RECLU.MAGI (39)*
- *RECLU.TRI (40)*
- *COOP (41)*
- *TALETE (42)*
- *CAS (43)*

Elemento trasversale **FATTORI ABILITANTI**

- *DIGIT (44)*
- *SERVICE (45)*
- *HRSYS (46)*
- *ETPSYS (47)*
- *CYBERSYS (48)*
- *HPCSYS (49)*
- *SPAZI (52)*

Le azioni

1. FormID - Teaching and learning Center dell'Università di Trento

[Area Strategica: Didattica. Connesse: Competenze]

Il FormID (Centro di competenza per la **Formazione** dei docenti e l'**Innovazione Didattica**) diviene il *Teaching and Learning Center* dell'Università di Trento, per la promozione di una didattica di qualità, centrata sui bisogni di studentesse e studenti e finalizzata allo sviluppo e al sostegno di un apprendimento significativo, partecipato e personalizzato.

Questa azione va a consolidare e potenziare i risultati ottenuti nello scorso Piano Strategico, in modo da dare al FormID una struttura stabile ed operativa con la creazione di uno staff di docenti e ricercatori, che operano al suo interno, con il supporto di una struttura amministrativa e in sinergia con le strutture centrali e dipartimentali dell'Ateneo, con il PQA, nonché con progetti specifici di Ateneo o dei Dipartimenti che operano a sostegno degli studenti e delle studentesse e che realizzano iniziative di rafforzamento delle competenze disciplinari e trasversali dei docenti e della qualità della didattica.

L'attività del FormID si articola nelle seguenti azioni:

1. **Innovazione didattica:** promozione di percorsi di formazione e supporto ai/docenti nella formazione permanente (di base, esperta e continua) di competenze didattiche, metodologiche, valutative e tecnologiche, che possano tradursi in miglioramento concreto delle pratiche di insegnamento e apprendimento attraverso: a- l'attivazione di percorsi ed eventi di formazione di base (formazione neoassunti), e percorsi per tutti i docenti dell'Ateneo per potenziare le proprie competenze (metodologie di gestione della classe, diffusione di metodi di insegnamento basati sulla risoluzione di problemi e su tecniche innovative e partecipative, insegnamento in lingua straniera) e poter usufruire di un aggiornamento continuo (uso di tecnologie per la didattica, sistemi di valutazione etc.), b- Attivazione di percorsi di ricerca su innovazione e didattica accademica, c- promozione di attività formative interdisciplinari rivolte anche alla promozione delle *life skills* (incluse competenze relazionali, comunicative e narrative, di divulgazione scientifica e capacità di tracciare connessioni interdisciplinari).
2. **Comunità di pratiche:** Valorizzazione della comunità di docenti e condivisione delle migliori pratiche didattiche in uso, in collaborazione con la *School of Innovation* (Sol) e con i diversi Dipartimenti/Centri attraverso l'attivazione di comunità di pratica di docenti. Si comincerà con 3-4 comunità (disciplinari e interdisciplinari) basate su linee guida appositamente articolate e con conduttori esperti.
3. **Azioni di *scholarship* e *digital scholarship*:** ricerca sulla didattica nell'insegnamento e apprendimento (in L1 e L2), anche relative all'acquisizione di competenze trasversali e *life skills*). Ricerca sulle azioni formative interdisciplinari e partecipate basate sull'uso delle tecnologie e su forme di insegnamento non-standard, quali ad esempio *literature/art exposure*, *debating*, improvvisazione teatrale, narrazione e scrittura, *critical thinking*, mediazione interculturale e interlinguistica, *challenge based learning*.
4. **Costruzione di spazi per la didattica partecipativa:** in ogni Dipartimento/Centro si intende strutturare almeno un'aula con dotazione tecnologica e arredo che faciliti il coinvolgimento e la partecipazione di studenti e studentesse (ad es., sedie, tavoli e telecamere mobili,

- postazioni interattive).
5. **Internazionalizzazione e mobilità degli studenti:** a) rafforzare le esperienze delle International Summer School per favorire la mobilità di studenti stranieri verso l'Ateneo trentino, in collaborazione con uffici e Dipartimenti dell'Ateneo; b) Promuovere la formazione di reti internazionali di docenti e ricercatori/ricercatrici incentrate sullo scambio di esperienze didattiche e sull'interazione fra discipline; c) promuovere la ricerca sulla didattica in L2 e sulle competenze interlinguistiche, comunicative e narrative in contesti accademici. Le attività potranno essere condotte anche in collaborazione con CLA, LinE – Language in Education Research Hub e FIRS.
 6. **Riconoscimento delle competenze didattiche:** attivazione di dispositivi per la promozione della riflessione e della valorizzazione dell'impegno nella didattica, anche attraverso l'utilizzo di sistemi di *open badge* e *micro-credential*.

Nel corso del primo anno sarà prevista l'attivazione di tutte le azioni, nel secondo anno si intende procedere con il consolidamento delle azioni e delle comunità di pratica. Il terzo anno avrà come azione principale quella della valutazione delle attività, sulla base della quale si proporranno nuove azioni e si continueranno quelle che hanno avuto maggiore successo. L'azione proseguirà anche nel secondo triennio, dopo monitoraggio e valutazione delle iniziative dei primi tre anni.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità delle azioni sarà primariamente della Prorettrice alla Didattica con il supporto del Comitato Scientifico e di Coordinamento e il Comitato di Indirizzo del FormID, a cui parteciperanno rappresentanti di ogni Dipartimento e Centro e rappresentanti del corpo studentesco. Il FormID lavorerà in collaborazione con la Sol, con il Consorzio di ECIU e con tutti i Dipartimenti/Centri nel loro lavoro di formazione, innovazione e ricerca sulla didattica. Le azioni di digitalizzazione e supporto tecnologico saranno coordinate con le azioni di digitalizzazione previste dall' Ateneo e con il centro per la didattica on-line.

2. FULL - Formazione Universitaria Lingue e Linguaggi

[Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze, Internazionalizzazione]

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) continuerà a operare per il miglioramento della politica linguistica dell'Ateneo con un'azione ampia e strutturata che si articolerà nei seguenti interventi:

1. **Competenze linguistiche per i CdS.** Garantire che per i CdS in Lingua Straniera (LS) le conoscenze linguistiche in ingresso della LS siano adeguate a un proficuo svolgimento delle attività formative proposte; offrire a tutti gli studenti e le studentesse una concreta opportunità per migliorare le proprie competenze linguistiche e/o acquisirne di nuove, con il riconoscimento di un numero di CFU adeguato. Individuare azioni formative affinché i livelli di competenza linguistica richiesti ai fini del conseguimento del titolo di studio e per un inserimento professionale adeguato, rispetto alla conoscenza delle lingue, siano adeguatamente correlati ai livelli richiesti all'accesso e alle attività formative previste in ambito linguistico nel CdS.
2. **Incontri e seminari per conoscere la lingua e cultura italiana.** Migliorare le competenze linguistiche in italiano degli studenti del I, II e III ciclo e dei docenti di madrelingua non italiana iscritti all'Università di Trento, per facilitare il percorso di studi e lavoro (se in italiano) e la vita nella società italiana al di fuori dell'università. Organizzare attività di apprendimento della lingua e cultura italiana anche in modalità extra-curriculare ampliando le collaborazioni con gli enti del territorio (Comuni, Uffici Turistici, Associazioni, Scuole, Centri sportivi, ricreativi e culturali) per l'organizzazione di attività extra-accademiche degli studenti, e potenziando le relazioni internazionali con le università partner di accordi di scambio per accrescere il numero di studenti internazionali *incoming*.
3. **Formazione linguistica e metodologica sulla Didattica in Lingua Straniera per i docenti.** Migliorare le competenze dei/delle docenti dell'Ateneo nelle metodologie di insegnamento in lingua straniera per incentivarne l'offerta a livello del I, II e III ciclo di istruzione superiore. Attivazione di uno sportello di *tutoring* per docenti con un esperto linguistico per fornire feedback su una lezione in lingua straniera e altre azioni per il miglioramento della capacità didattica. L'azione sarà portata avanti in stretta connessione con il FormID. Potenziare gli scambi internazionali di docenti con le università partner di accordi di collaborazione e lo sviluppo di network scientifici per condividere buone pratiche di insegnamento in lingua straniera.

L'azione durerebbe tre anni, con attivazione di alcune proposte dal 2023, con possibile prolungamento al triennio successivo, una volta valutata la loro efficacia.

Per facilitare l'azione, si prevede lo sviluppo di una piattaforma tecnologica in grado di favorire la digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali, anche per favorire l'analisi dei dati relativi sia alla didattica sia alle prove di conoscenza. Con finalità analoghe si prevede l'adozione di software per l'erogazione dei test di verifica in cloud, in relazione all'evoluzione del servizio di *assessment* del CLA tramite sistemi informativi di supporto. Spazi permettendo, si intende destinare delle aule alle attività per l'apprendimento linguistico.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà della Delegata del Rettore alla Formazione Linguistica in collaborazione con la Prorettrice alla Didattica, la Divisione Centro Linguistico Test Center e l'Ufficio Didattica OnLine.

3. TANDEM - Scambi linguistici e culturali fra studenti

[Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze, Internazionalizzazione]

Questa azione rientra nell'ambito delle iniziative per il potenziamento delle competenze linguistiche e delle modalità di didattica non tradizionale e mira a migliorare le competenze linguistiche e culturali di studenti sia italiani sia stranieri a Trento. Vuole inoltre potenziare le relazioni internazionali con le università partner di accordi di scambio e accrescere il numero di studenti internazionali *incoming* e di studenti dell'Ateneo *outgoing*.

L'azione prevede:

1. **Organizzazione** di coppie di studenti (italiano-straniero) che vogliono praticare, migliorare e approfondire la conoscenza di una seconda lingua attraverso la conversazione e lo scambio interculturale fra pari. Saranno coinvolti, in particolare, gli studenti e le studentesse internazionali in ingresso e quelli italofoeni interessati alla pratica di una seconda lingua.
2. **Pianificazione** di un percorso didattico, un diario per il monitoraggio delle attività, materiali di supporto, attività comuni, un'attestazione finale (*Open Digital Badge*) per chi completa il percorso didattico.
3. **Misurazione** dei progressi linguistici e culturali che avvengono nella specifica situazione comunicativa tra pari e in contesto informale, raccogliendo dati delle competenze linguistiche e culturali in ingresso e in uscita (pre e post-test)

L'azione durerà tre anni con possibile prolungamento nel triennio successivo, una volta valutata la sua efficacia.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Delegata del Rettore alla Formazione Linguistica, con la collaborazione della Prorettrice alla Didattica, la Direzione Didattica e Servizi agli studenti e l'Ufficio Didattica On Line.

4. DOTTORATI – Programmi di Dottorato di ricerca

[Area strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Terza Missione, Competenze]

I programmi di dottorato di ricerca hanno specificità proprie, ma condividono anche una serie di aspetti che vanno dal coordinamento di alcune pratiche amministrative alla organizzazione dei percorsi formativi, dalla gestione delle convenzioni esterne e delle carriere dei dottorandi e delle dottorande al monitoraggio dei loro progressi e delle loro difficoltà. L'azione mira a realizzare iniziative che possano sviluppare reti di collaborazione fra i diversi programmi di dottorato, accelerino la gestione dei processi amministrativi e promuovano il monitoraggio delle esigenze di ricerca dei dottorandi e delle dottorande. Verranno inoltre realizzate delle attività per potenziare la sensibilizzazione del ruolo dei dottorandi e delle dottorande nella attività di terza missione e in relazione all'impatto della formazione dottorale nel contesto dell'impresa, delle pubbliche amministrazioni, del patrimonio culturale e della società civile in generale.

Le principali attività possono essere descritte sinteticamente come segue:

1. Attivazione di **processi di condivisione di buone pratiche** attorno a nuclei di intervento comuni ai diversi programmi di dottorato.
2. **Condivisione** delle procedure e, ove opportuno, dei procedimenti amministrativi connessi ai programmi di dottorato.
3. **Adozione di un sistema gestionale** a beneficio di tutti i programmi di dottorato, che automatizzi attività di tipo ripetitivo.
4. Istituzione di **attività di monitoraggio** delle esigenze di ricerca dei dottorandi e delle dottorande e sviluppo di modalità di supporto che possano nascere in funzione di motivate esigenze del programma di dottorato.
5. Sviluppo di **attività di formazione** per la promozione della consapevolezza del ruolo di dottorandi e dottorande nella società e una loro maggiore responsabilizzazione nelle attività di terza missione, anche in collaborazione con il sistema produttivo e culturale, in un'ottica di *public engagement*.
6. Promozione del **benessere** lavorativo di dottorandi e dottorande per ridurre e contenere lo stress lavorativo, attraverso interventi sia individuali sia legati ai processi organizzativi.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità delle azioni sarà del Delegato del Rettore ai Dottorati in connessione con le Prorettrici alla ricerca, alla Didattica, e alle politiche di equità e diversità, il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, il Delegato del Rettore a Servizi e Tecnologie Informatiche, il Delegato del Rettore a Stampa e Comunicazione, il Delegato del Rettore al Comitato Etico per la Ricerca.

5. INDOTT – Dottorati industriali

[Area Strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Competenze]

L'Università di Trento, in linea con il DM 226/2021, sostiene le iniziative di *Dottorato Industriale* che diano particolare rilievo alla promozione dello sviluppo economico e del sistema produttivo, attraverso lo svolgimento di attività di ricerca presso le imprese, il trasferimento tecnologico e lo sviluppo di risultati dell'attività di ricerca da parte delle imprese convenzionate. Questa iniziativa ha avuto una prima applicazione nel *Dottorato di Innovazione Industriale* creato nel 2019. Esso persegue obiettivi di formazione di esperti in ambito delle tematiche Industry 4.0, di formazione di professionisti in grado di dare una risposta alle esigenze di innovazione dell'impresa attraverso processi di ricerca e sviluppo precompetitivo e di valorizzazione delle capacità imprenditoriali, manageriali e di gestione dei processi di innovazione delle imprese.

L'azione mira quindi a potenziare l'iniziativa attiva di Dottorato Industriale:

1. **Facilitando la comprensione della specificità dei programmi di Dottorato Industriale** da parte dei potenziali studenti e studentesse oltre che dei partner del mondo economico;
2. **Ampliando il numero di aziende partner coinvolte**, allargando l'ambito di azione al territorio nazionale e internazionale;
3. **Promuovendo l'iscrizione ai Dottorati Industriali**, attraverso una più forte sollecitazione sia degli studenti e delle studentesse vicini al termine del percorso di studi, sia dei dipendenti attivi presso le imprese e altri enti coinvolti nel progetto.

Da un punto di vista operativo l'azione sarà realizzata:

- passando da una dimensione locale del dottorato già attivato a una nazionale e internazionale;
- potenziando iniziative come l'*Industrial Innovation Day (Il Day)* attraverso l'adozione di una piattaforma in grado di garantire la partecipazione virtuale e interattiva e la definizione di un programma innovativo dell'evento;
- realizzando una campagna di comunicazione multidirezionale (portali web, canali sociali, media tradizionali ecc.) per sollecitare il corpo studentesco e i/le dipendenti delle imprese coinvolte.

L'azione durerà tre anni con possibile proroga al triennio successivo.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà del Delegato del Rettore per il dottorato, il Coordinatore del Dottorato in Innovazione Industriale, e del Delegato del Rettore per la formazione professionale e permanente.

6. MICRO-CREDENTIALS - Le *micro-credentials* nell'offerta formativa

[Area Strategica: Didattica. Connesse: Competenze]

Questa azione punta ad ampliare l'offerta formativa dell'Ateneo in particolare per quanto riguarda quelle conoscenze e competenze richieste da un mercato del lavoro in costante e rapida evoluzione e che non trovano immediata risposta negli obiettivi formativi dei corsi di studio e nelle attività didattiche offerte al loro interno.

Negli anni recenti l'Ateneo ha avviato, e intende ampliare, un'offerta didattica complementare a quella già presente nei Corsi di studio. Un'offerta che consente comunque la certificazione delle competenze acquisite attraverso credenziali digitali rappresentate dagli *Open Digital Badge*. L'introduzione delle cosiddette *micro-credentials* nell'ordinamento universitario italiano, ormai imminente, e l'evoluzione delle stesse nello Spazio Europeo della Formazione Superiore rappresentano un'opportunità importante per offrire nuove e innovative conoscenze e competenze sia alla popolazione studentesca, sia alle persone già inserite nel mercato del lavoro. Queste attività, infatti, rappresentano uno strumento importante con cui l'Ateneo intende realizzare un'offerta appositamente progettata per la formazione continua (con obiettivi, quindi, di *up-skilling* e *re-skilling*). Le *micro-credentials* facilitano infatti il riconoscimento e la certificazione di conoscenze e competenze di livello universitario, acquisite a seguito del completamento di unità di apprendimento ben definite ma di dimensioni inferiori rispetto a un usuale corso di studio. Inoltre, questa azione consentirà all'Ateneo di partecipare alle iniziative del consorzio ECIU.

L'azione richiede non meno di tre anni per essere portata a regime e potrà essere replicata nei successivi anni accademici permettendo la programmazione e la realizzazione di un'offerta formativa flessibile e tempestivamente aggiornata in relazione all'evoluzione del mercato del lavoro.

Il processo si articolerà nelle seguenti fasi:

1. Adozione di un **nuovo sistema gestionale** per la gestione degli *Open Digital Badge* e delle *micro-credentials*.
2. Identificazione del ruolo che ogni Dipartimento/Centro dell'Ateneo può avere nella progettazione e rilascio di *micro-credentials*, definendo un **modello** per il raccordo a livello di Ateneo di tali iniziative e per garantire la qualità della progettazione.
3. **Progettazione ed erogazione** delle prime *micro-credentials* specificando gli obiettivi, la valutazione e i *target* di riferimento dei contenuti proposti e delineando i livelli di conoscenza richiesti in entrata e previsti in uscita.
4. **Rilascio e certificazione** delle *micro-credentials* nei confronti dei discenti.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Prorettrice alla Didattica, in quanto azione promossa dal FormID, in sinergia con le strutture accademiche e con la *School of Innovation* e C-Lab. Sul piano gestionale la responsabilità sarà ricondotta alla Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.

7. CLESIO - Il Collegio Clesio

[Area Strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Terza Missione, Competenze]

Il Collegio Clesio ospita 90 studenti e studentesse, selezionati in base al merito tra tutti i Dipartimenti e Centri, che frequentano i corsi di laurea dell'Università di Trento.

Secondo specifiche linee di sviluppo predisposte dal Comitato Scientifico, il Collegio propone agli allievi un programma di eventi scientifici e culturali che si aggiunge a quanto offerto dall'Ateneo, oltre a una serie di servizi aggiuntivi (come l'accesso gratuito a musei e concerti), al fine di favorire la crescita personale all'interno di una comunità vivace e attiva.

Le azioni che il Collegio Clesio intende perseguire nel prossimo quinquennio saranno finalizzate sia al potenziamento delle azioni di internazionalizzazione e networking con altri Collegi nazionali e stranieri, sia all'aumento della visibilità del Collegio e delle sue attività, in linea con le direttrici strategiche del Piano Strategico di Ateneo.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità delle azioni sarà principalmente in capo al Delegato del Rettore al Collegio Clesio.

8. TUTOR - Tutorato disciplinare

[Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze]

Il tutorato disciplinare ha l'obiettivo di migliorare la didattica universitaria, fornendo agli studenti un'opportunità di apprendimento attivo ed efficace, complementare alla didattica tradizionale, e contribuendo a ridurre gli abbandoni.

Dal 2015 in Ateneo sono presenti azioni di tutorato che hanno coinvolto alcuni Dipartimenti in varie aree disciplinari, obiettivo dell'azione sarà quello di estendere l'esperienza a tutti i Dipartimenti/Centri e corsi che hanno la necessità di accompagnare gli studenti con percorsi di apprendimento attivo. I tutor, generalmente studenti e studentesse della Laurea Magistrale o Dottorandi/e, selezionati con un concorso, e successivamente formati per la loro attività, forniscono chiarimenti su un limitato insieme di temi, domande, esercizi, che vengono proposti dal docente e sono pubblicati online ogni settimana. Al momento è previsto un tutor ogni 25 studenti circa.

Di seguito l'elenco delle iniziative proposte:

1. Definizione di un **modello comune di lavoro** dei tutor, come già proposto dall'Ateneo a livello nazionale.
2. Creazione di una **struttura trasversale ai dipartimenti dedicata al tutorato**, di cui fanno parte persone dello staff tecnico amministrativo e docenti di riferimento per ciascuna area disciplinare, che promuove, coordina e realizza le azioni:
 - promozione e coordinamento delle attività
 - censimento delle esigenze e stima dei costi
 - raccolta delle disponibilità di studenti tutor e individuazione degli idonei con un concorso
 - reperimento degli spazi e delle finestre temporali per le attività di tutorato
 - formazione delle squadre di tutor e contrattualizzazione dei tutor
 - formazione iniziale dei tutor
 - assistenza ai tutor e ai docenti durante l'intero svolgimento delle attività di tutorato.
3. **Supporto ai docenti**, in collaborazione con il FormID, per la realizzazione di materiali di lavoro e la formazione dei tutor durante le attività.
4. **Monitoraggio e valutazione** delle attività e dell'organizzazione del tutorato.

L'azione sarà introdotta nel triennio con l'intenzione di renderla permanente.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà della Prorettrice alla Didattica con il Comitato per il tutorato, costituito dai delegati dipartimentali per il tutorato specifico, e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti per il personale tecnico amministrativo che coordinerà l'attività.

9. RICERCA QUALITÀ - Incoraggiare la ricerca di qualità di singoli ricercatori

[Area Strategica: Ricerca]

L'azione è dedicata sia all'incoraggiamento sia al riconoscimento della ricerca di qualità di singoli ricercatori dell'Ateneo, sia ad aumentare l'attrattività dell'Università di Trento, incentivandone la scelta come *Host Institution* e favorendo il reclutamento di ricercatori meritevoli.

L'azione riguarda la ricerca quantitativa e qualitativa e ugualmente la ricerca applicata e la ricerca di base. In particolare, verranno emanati bandi competitivi (bandi interni), assegnati fondi a giovani ricercatori, e a ricercatori meritevoli secondo gli esiti dei sistemi di valutazione dei programmi europei. L'azione intende inoltre riconoscere il merito tramite premi annuali per il raggiungimento di un obiettivo o un risultato di alta qualità nell'ambito della ricerca.

L'azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Finanziamento una tantum *Seal of Excellence* (SoE)** a valle di valutazioni di massima qualità nel programma MSCA (SoE-MSCA), per ricercatori dell'Ateneo che abbiamo ottenuto il SoE nel programma *European Postdoctoral Fellowships* e non siano stati finanziati. Durata: 24 mesi, equivalenti a *MSCA Postdoctoral Fellowships*.
2. **Finanziamento una tantum MSCA+1** per ricercatori MSCA, equivalente al rinnovo annuale dell'assegno di ricerca, in preparazione di una proposta per il programma ERC con l'Università di Trento come *Host Institution* (durata: 12 mesi).
3. **Finanziamento una tantum (fondo ricerca)** a valle di valutazioni di massima qualità di proposte di ricerca individuali nel programma ERC (SoE-ERC) per ricercatori dell'Ateneo, che abbiamo ottenuto massima valutazione (A e *short listed*) per proposte *Starting, Consolidator* o *Advanced*. Il finanziamento è inteso per iniziare/continuare la ricerca proposta e aumentare le possibilità di successo (sulla base della fattibilità e del curriculum vitae), con il fine di ri-applicare al programma ERC. Durata: 18 mesi (o mesi equivalenti all'arco temporale tra SoE e due successive *call* ERC).
4. **Dotazione finanziaria iniziale** di circa 12.000 € a favore di ricercatori senior e di professori di seconda fascia, esterni all'Ateneo, che siano assunti tramite procedure selettive e non titolari di fondi di ricerca assegnati su base individuale.
5. **Bandi di Ateneo per la ricerca:** verranno definiti dei bandi interni e competitivi per la ricerca, aperti a tutti i ricercatori e le ricercatrici dell'Ateneo.
6. **Premi alla ricerca:** Riconoscimento del raggiungimento di un obiettivo o risultato di alta qualità nell'ambito della ricerca da assegnare per *Early Career, Mid/Late Career, e Open prize*, sulla base di candidature tramite lettera/e di motivazione (non auto-candidature). Valutazione da parte di membri senior della comunità accademica/dirigenza. Premio non pecuniario.

Le azioni riguardanti i finanziamenti una tantum basati su valutazione SoE o MSCA+1 e la dotazione finanziaria iniziale saranno a sportello. I bandi interni della ricerca saranno attivati nel corso del triennio anche sulla base del calendario dei finanziamenti dei bandi PNRR (Azione 4 Componente 2). I premi alla ricerca avranno cadenza annuale.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Prorettrice alla Ricerca in collaborazione con la Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione e con il Prorettore alla programmazione e risorse.

10. FACILE - Facilitare iniziative di Ateneo sulle missioni del PNR, PNRR, PON e Horizon Europe

[Area Strategica: Ricerca. Connesse: Terza Missione]

Nel corso dei prossimi 5 anni saranno pubblicati dal MUR numerosi bandi di ricerca con ingenti finanziamenti promossi all'interno delle aree di intervento e le missioni del PNR, del PNRR e del PON Ricerca ed Innovazione, che si aggiungeranno ai consueti bandi a livello nazionale ed europeo. I bandi includeranno schemi *hub and spoke* (diversi livelli di *Technology readiness level* -TRL) per la creazione di «campioni nazionali di R&S» su *Key Enabling Technologies* (KET), di partenariati pubblico-privati (PPP) per il rafforzamento di «ecosistemi dell'innovazione», e finanziamenti per sistemi integrati di infrastrutture di ricerca. Saranno inoltre in essere attività già finanziate secondo simili direttive. In un contesto così dinamico, dove la partecipazione a reti collaborative nazionali e le sinergie sul territorio locale, nazionale e internazionale saranno possibili punti di forza, diventano fondamentali il coordinamento e la programmazione all'interno dell'Ateneo, nonché la capacità di conoscere tempestivamente le opportunità nazionali ed internazionali riguardanti i programmi di finanziamento della ricerca.

L'azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. Definizione di una **cabina di regia accademica-amministrativa** per la condivisione e l'aggiornamento delle attività di ricerca e delle possibilità di partecipazione a programmi di finanziamento nelle aree di intervento e missioni del PNR, PNRR, e Horizon Europe.
2. Definizione delle **linee di lavoro intra-Ateneo** nelle aree di intervento e nelle missioni PNR, PNRR, PON e di Horizon Europe e individuazione di azioni sinergiche di Ateneo e territoriali per la partecipazione a bandi di finanziamenti competitivi.
3. **Mappatura delle attività** a livello di gruppi di esperti e gruppi di lavoro nazionali ed internazionali in ambito di programmi di ricerca.

La pianificazione temporale delle azioni è in parte vincolata dai bandi e dalle scadenze ministeriali e della Commissione Europea. Le azioni indicate dovranno tuttavia prendere forma al più presto, per facilitare il coordinamento delle attività che avranno un forte impatto sulle strutture accademiche e amministrative.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Prorettrice alla Ricerca e Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, in collaborazione con il Prorettore alla programmazione e risorse e il Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo.

11. SeDaSS - Servizio Dati per le Scienze Sociali

[Area Strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie]

L'utilizzo di *dataset* pubblici e/o privati rappresenta una risorsa chiave per gran parte della produzione scientifica nell'ambito delle Scienze Sociali. L'accesso a tali *dataset* può favorire la partecipazione a bandi competitivi, nazionali e internazionali e migliorare l'attrattività dell'Ateneo in fase di reclutamento di ricercatori/docenti nell'ambito delle Scienze Sociali.

Data la centralità delle banche dati e del loro utilizzo per lo sviluppo delle linee di ricerca dei docenti dell'Università di Trento afferenti a molteplici dipartimenti, inclusi quelli di Economia e Management (DEM, Dipartimento proponente), di Sociologia e Ricerca Sociale (DSRS), della Facoltà di Giurisprudenza (DFG), e della Scuola di Studi Internazionali (SSI), oltre che delle scuole di dottorato, come la Scuola di Dottorato in Scienze Sociali (SDSS), l'azione prevede lo sviluppo di un Servizio Dati per le Scienze Sociali (SeDaSS), che possa divenire un punto di riferimento per la ricerca scientifica quantitativa dei docenti e dei ricercatori afferenti ai Dipartimenti e Centri sopra menzionati.

L'obiettivo ultimo di questa azione è di migliorare la produttività scientifica nell'ambito delle scienze sociali e consentire l'analisi empirica di temi di pubblico interesse, anche in relazione ad aspetti culturali, sociali ed economici del territorio.

L'azione, che necessiterà di specifico supporto tecnico-amministrativo anche per la relazione con gli istituti statistici di riferimento, si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Censimento delle banche dati utilizzate**, sia interne che esterne, da parte dei ricercatori di Ateneo e individuazione delle banche dati di maggior interesse per acquisto della licenza di utilizzo.
2. **Individuazione di uno spazio fisico ad ingresso controllato** e dotazione hardware e software per lo stoccaggio dei dati e la fornitura delle necessarie garanzie di sicurezza e protezione dei dati.
3. Gestione degli **aspetti contrattuali** per l'acquisto e l'utilizzo dei *dataset* (licenze).
4. **Gestione, ove opportuno, di banche dati costruite internamente**, sia a partire dai dati dei provider, sia da dati pubblici. In questo caso dovranno essere definite delle politiche di utilizzo in accordo con i ricercatori di Ateneo.
5. **Condivisione** all'interno dell'Ateneo: a) delle informazioni necessarie sia per quanto riguarda l'accesso ai vari *dataset*, sia per quanto riguarda il loro utilizzo; b) di eventuali *dataset* già posseduti, il cui utilizzo si possa estendere ad altri ricercatori; c) dei codici necessari a svolgere le operazioni preliminari di preparazione dei *dataset*, ove già disponibili.
6. Organizzazione di **workshop** in cui vengano presentate le attività di ricerca connesse ai *dataset* gestiti dal SeDaSS, al fine di promuovere nuove collaborazioni scientifiche, anche interdisciplinari.
7. Definizione di un **piano di co-finanziamento** per l'acquisto di altri *dataset* e mantenimento delle licenze acquisite da parte dei dipartimenti coinvolti in SeDaSS da mettere in opera al termine del triennio.
8. **Coordinamento** dell'utilizzo e sviluppo del servizio, identificazione delle criticità in itinere, confronto con altre realtà universitarie che svolgono attività di ricerca nell'ambito delle Scienze Sociali, (individuazione e monitoraggio dei parametri di successo di SeDaSS su un arco temporale di medio-lungo termine).
9. **Redazione annuale di documento di sintesi dell'attività di SeDaSS** e delle ricadute in termini di pubblicazioni scientifiche, applicazioni a bandi di ricerca competitivi da parte dei ricercatori di Ateneo, e di altre ricadute.

La realizzazione di SeDaSS è prevista entro il 2022 e l'utilizzo e monitoraggio delle attività avverrà negli anni successivi.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo al Direttore del Dipartimento di Economia e Management, insieme ai direttori/direttrici dei Dipartimenti e Scuole coinvolte nell'azione, in collaborazione con la Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione.

12. RESEARCH INTEGRITY - Laboratorio nazionale dell'integrità della ricerca

[Area Strategica: Ricerca. Connesse: Terza missione, Competenze]

L'azione si fonda sulla centralità del concetto di integrità della ricerca (IR) nell'ambito delle istituzioni in cui si svolge ricerca scientifica. La presenza di uffici dedicati alla gestione della IR nelle Università più prestigiose, inclusa l'Università di Trento dal 2021, ne conferma l'importanza e la delicatezza in ambito accademico. Le attività proposte in questa azione assumono come punto di partenza l'esperienza maturata con il progetto Integra (finanziato nell'ambito del precedente Piano Strategico di Ateneo, 2017-2021), i cui risultati hanno evidenziato la necessità di proseguire nelle azioni avviate in ambito di ricerca, sensibilizzazione e formazione, individuazione e implementazione di *best practices*, per diffondere l'etica della ricerca e contribuire a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità scientifica. L'azione intende inoltre curare il rapporto tra scienza e società, anche nella divulgazione e in relazione ai metodi adottati, alle materie coperte e all'utilizzo dei fondi, pubblici e privati, destinati alla ricerca. Infine, l'azione prevede la costituzione di una rete nazionale di cui l'Università di Trento possa essere promotrice, diventando punto di riferimento nazionale per un virtuoso incontro fra eccellenza scientifica e attenzione etica.

L'azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Definizione e attuazione di un Piano Formazione su IR:** nel periodo 2022-2026 si propone di adottare un piano formativo mirato, volto a prevedere percorsi dedicati a argomenti specifici rientranti nei quattro principi della IR: *reliability, honesty, respect, accountability*. I percorsi formativi mirano sia a fornire una visione interdisciplinare del rispetto dei principi della IR, sia ad affrontare problematiche specifiche che coinvolgono i singoli ambiti disciplinari e le diverse ricerche attraverso esempi concreti, *focus group*, incontri con esperti e lezioni mirate.
2. **Cura delle Policy e documenti di Ateneo per il monitoraggio del codice etico di Ateneo** (si vedano *European Code of Conduct* e *ALLEA Code*) e di altri documenti pertinenti, oltre che definizione di un *Research Integrity Promotion Plan* (RIPP).
3. Promozione di **attività di networking**, inclusa la creazione di un network nazionale sulla IR in collaborazione con il CNR; e l'adesione a network internazionali come, ad esempio, la rete ENRIO (<http://www.enrio.eu/networks>).

Per quanto riguarda la pianificazione temporale, le attività di formazione universitaria e dei dottorandi/e, di manutenzione e sviluppo sito Integra, di ricerca e convegnistica relativa alla IR e il coordinamento dei delegati per l'IR dei Dipartimenti/Centri sono previste per ciascuno degli anni tra il 2022 e il 2027. Le attività di monitoraggio delle pratiche di Ateneo, la revisione, qualora necessaria, del codice etico, e l'individuazione di *best practice* relative alla IR sono previste nel biennio 2022-2023 e nuovamente in quello 2026-2027. L'attività di networking con altri Atenei è prevista dal 2023 al 2027.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo al Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca (CER) e alla delegata del Rettore dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali (OPBA), in sinergia con la Prorettrice alla Ricerca, e in collaborazione con la Direzione supporto alla ricerca e valorizzazione e in particolare con l'Ufficio etica e integrità della ricerca, con il gruppo privacy e con l'ufficio privacy, oltre che con i corsi di dottorato e di studio di Ateneo.

13. OPEN SCIENCE - La Scienza Aperta come priorità collettiva

[Area Strategica: Ricerca]

La Scienza Aperta (*Open Access*) è al centro delle politiche europee di finanziamento, oltre a essere cruciale nelle scelte riguardanti l'etica della ricerca. In continuazione con il Piano Strategico 2017-2021, l'azione Scienza Aperta come priorità collettiva si prefigge di potenziare l'impatto dei prodotti della ricerca, aumentare la visibilità della ricerca tramite la disseminazione scientifica, facilitare il successo delle domande di finanziamento nazionali ed internazionali e sviluppare reti di collaborazione strutturate e permanenti.

L'azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Valorizzazione** dell'accesso aperto ai prodotti della ricerca mettendo al centro il ruolo di IRIS, l'anagrafe della ricerca che documenta, conserva e diffonde, anche ad accesso aperto, la produzione scientifica dell'Ateneo, come riferimento per tutti i processi di valutazione interna e ministeriale.
2. **Definizione di politiche di accesso aperto ai dati della ricerca**, a partire dall'analisi delle piattaforme internazionali dedicate (es. EOSC o Zenodo) e in collegamento con le azioni proposte in tema di integrità e etica della ricerca.
3. Formazione di un **gruppo di lavoro** per la redazione delle *policy* di Ateneo per le attività editoriali relative alla Scienza Aperta.
4. **Istituzione della Commissione per la Scienza Aperta** con la rappresentanza di tutte le strutture di Ateneo, assegnando ad essa un ruolo propositivo di raccordo con i Dipartimenti e i Centri per l'adozione delle *policy* di Ateneo.
5. **Redazione di una nuova *policy* di Ateneo** in materia di Scienza Aperta e aggiornamento dei documenti istituzionali nei quali è citata (es. quelli riguardanti la ricerca scientifica).
6. **Elaborazione di un piano di razionalizzazione delle spese**, a partire dalla mappatura dei costi degli abbonamenti alle riviste ad accesso chiuso e delle pubblicazioni su riviste ad accesso aperto.
7. Proposta e attuazione di **azioni di sensibilizzazione** diffusa, graduale e costante, tramite il potenziamento della comunicazione istituzionale interna ed esterna (portale di Ateneo, eventi dedicati, campagne informative su proprietà intellettuale e diritto d'autore, ecc.).
8. Partecipazione alla **rete degli Atenei** italiani da tempo impegnati nel sostenere il movimento dell'*Open Science*.
9. **Consolidamento dell'attività della Casa Editrice UniTrento** attraverso la redazione di una *policy* per le attività editoriali che consenta di rispondere ai principi di qualità scientifica, sostenibilità e rispetto dei criteri della scienza aperta. La *policy* per le attività editoriali consentirà di indicare le modalità di accesso e mantenimento della piattaforma OJS di Ateneo "Teseo" per la pubblicazione delle opere digitali ad accesso aperto.

Nel primo triennio avverrà la preparazione e realizzazione delle azioni previste; nel secondo triennio si prevede il consolidamento e la comunicazione delle azioni.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Delegata del Rettore a Open Access/Scienza Aperta e politiche contro il plagio, in collaborazione con Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione (in

particolare Divisione Promozione e Valutazione della Produzione Scientifica, Ufficio Prodotti della Ricerca, Ufficio Editoria Scientifica di Ateneo, e la Divisione Centro Linguistico Test Center e Didattica OnLine), con il Responsabile per la Transizione Digitale, e con la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti (TURNITIN, sistema antiplagio).

14. SURICERCA - Innovazione e specializzazione del servizio di supporto alla ricerca

[Area Strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie]

L'innovazione e la specializzazione del servizio di supporto alla ricerca concorrono al raggiungimento degli obiettivi della ricerca e costituiscono elementi fondamentali per cogliere le opportunità di crescita disponibili nei prossimi anni, promuovere la qualità delle attività di ricerca e terza missione, e far fronte all'aumento e alla diversificazione delle richieste legate alle peculiarità dei bandi nazionali e internazionali. In particolare, si desidera attuare un servizio di supporto ai ricercatori di Ateneo più efficace ed efficiente in tutte le fasi del ciclo di vita dei progetti (progettazione e gestione dei progetti e delle attività di ricerca) e promuovere la qualità delle attività di ricerca e terza missione, investendo in particolare su aspetti quali impatto sociale, integrità ed etica, trattamento dei dati, *gender equality*, scienza aperta, *public engagement* e *citizen science* (in linea con le Azioni i) La Scienza Aperta come priorità collettiva e ii) Laboratorio nazionale dell'integrità della ricerca).

L'azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Specializzazione delle competenze** delle figure coinvolte nell'attività di supporto alla ricerca sui temi dell'etica ed integrità della ricerca, della gestione dei dati, della scienza aperta, dell'impatto sociale, dei temi dell'inclusione e rispetto del genere, attraverso formazione specifica e il coinvolgimento di figure dedicate.
2. Inclusione di **figure di tecnologo** nella Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, al fine di supportare i ricercatori con competenze specifiche nella scrittura delle proposte di Progetto.
3. **Informatizzazione di processi** quali ad esempio la presentazione dei protocolli CER e le schede *Privacy*.
4. Creazione di un **tavolo integrato per la ricerca scientifica (TIR)**, che consenta un confronto continuo ed una programmazione condivisa tra delegati alla ricerca dei Dipartimenti/Centri e referenti della Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione.
5. Definizione di un **piano di formazione continua** (obbligatoria, on-line sfruttando gli strumenti di didattica on-line) sui temi di Integrità ed Etica della Ricerca, *Open Science*, trattamento dei dati personali, diritto d'autore, IPR, impatto, comunicazione della scienza, inclusione ed equità, *citizen science* and *public engagement*.
6. Contributo alla definizione di un **sistema per il monitoraggio e la valutazione della qualità** delle attività di ricerca e terza missione.
7. **Rafforzamento dell'Ufficio etica ed integrità della ricerca**, come struttura di coordinamento delle policy ed azioni di Ateneo di ricerca in tema di integrità ed etica, *gender equality*, *public engagement* e *citizen science*.

Le attività proposte saranno prevalentemente implementate nel triennio 2022-24.

Responsabilità e collegamenti

La Responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, Prorettrice alla Ricerca, Delegata del Rettore a Open Access/Scienza Aperta e politiche contro il plagio, Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca, strutture gestionali (incluse Direzione comunicazione, Direzione Personale, Ufficio privacy), delegati alla ricerca dei Dipartimenti/Centri.

15. COMRIC - Cabina di Regia per la Comunicazione della Ricerca in Università e dell'Università

[Area Strategica: Terza missione. Connesse: Ricerca]

La comunicazione scientifica è un'attività strategica per tutti gli enti di ricerca perché con essa si realizza e consolida un rapporto sinergico e costruttivo con il tessuto sociale, politico, economico e istituzionale, e più in generale con il mondo della cultura e dell'istruzione a ogni livello. L'Ateneo, attraverso la divulgazione scientifica, intende promuovere una cittadinanza attiva e responsabile diffondendo il pensiero critico e l'adozione del metodo scientifico.

Questa azione mira quindi alla realizzazione di un raccordo più forte all'interno dell'Ateneo per la progettazione, lo sviluppo, la sperimentazione e la validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca per il coinvolgimento della società. Questo sforzo è volto a consentire l'armonizzazione, l'estensione e il rinforzo delle esperienze e competenze dipartimentali già esistenti e operanti. Inoltre consentirà la progettazione e realizzazione di nuovi percorsi ed eventi in questi ambiti. Lo scambio costante e dinamico tanto necessario all'interno dell'Ateneo sui temi della Comunicazione della Ricerca in Università e dell'Università sarà facilitato dall'individuazione e il coordinamento di referenti per ciascuna struttura accademica. Gli interventi da sviluppare spaziano dall'assicurare supporto per una rinnovata presenza in rete e nella società del mondo della ricerca universitaria (anche attraverso azioni di aggiornamento/formazione per fornire competenze trasversali e abilità comunicative del personale docente e ricercatore) all'organizzare eventi per la diffusione nella società dell'impegno e dei risultati della ricerca. A questo fine potrà essere utile ricorrere alla collaborazione con personale esterno all'Ateneo per un supporto formativo professionale nell'ambito della progettazione di particolari forme di comunicazione.

Ci si attende un rafforzamento delle collaborazioni tra Dipartimenti/Centri e Direzioni dell'Ateneo (a partire dalla mappatura delle iniziative già in essere o in via di definizione), ma anche un rafforzamento dei rapporti con il mondo esterno, a livello nazionale e internazionale.

Responsabilità e collegamenti

L'azione ha come principale referente il Delegato del Rettore per l'Orientamento e la Comunicazione della Scienza, in collaborazione con le Prorettrici alla Ricerca e alla Didattica, il Prorettore allo Sviluppo delle relazioni internazionali e i/le Delegati/e del Rettore a Stampa e comunicazione, a Servizi e tecnologie informatiche, ai Rapporti con la scuola e formazione insegnanti. Sarà richiesta la partecipazione operativa della Direzione Comunicazione e Relazioni esterne e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti per quanto concerne il corpo studentesco. Si prevede infine il coinvolgimento dell'Opera Universitaria quale partner istituzionale primario di progetto e la valorizzazione del Teatro SanbàPolis.

L'azione, pur collocandosi nell'ambito generale della Terza Missione di Ateneo, si collega ad altre aree strategiche, quali quella della Didattica e della Ricerca, e ad altri ambiti della Terza Missione, come i rapporti con il mondo scolastico.

16. INNOHUB - Innovation Hub

[Area Strategica: Terza missione. Connesse: Didattica, Ricerca, Competenze]

Lo sviluppo e il consolidamento di *Innovation Hub* locali, ossia luoghi fisici e virtuali di aggregazione dei diversi attori del “*Quadruple helix*”, è tra gli obiettivi prioritari di vari progetti considerati strategici dell’Ateneo (es. ECIU e Boogie-U). Il “*Quadruple helix model*”, che integra la cittadinanza come attore cruciale in un ecosistema innovativo in cui operano l’università, gli enti locali di governo e l’industria, costituisce il quadro di riferimento a cui ispirarsi per concepire una visione strategica di interazione dei vari attori con l’obiettivo di generare innovazione inclusiva in senso ampio sul territorio. Sulla base di iniziative sperimentali a cavallo tra *open innovation*, imprenditoria, sviluppo e trasferimento tecnologico, si intende ora strutturare un *Innovation Hub* interno all’Università per promuovere il paradigma del *challenge-based learning* (CBL). L’iniziativa contribuirà anche al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR e in altri documenti di programmazione per la valorizzazione e il potenziamento della ricerca scientifica e andrà a coordinarsi con vari *stakeholder* locali per valorizzare le sinergie esistenti a livello di ecosistema innovativo locale e la *Smart Specialization Strategy* territoriale.

Lo sforzo aggregativo delle varie istanze territoriali si è consolidato negli anni attraverso lo strumento delle *challenge*, sviluppato in Ateneo con varie declinazioni (di mercato, se finalizzato a risolvere tramite innovazione problemi concreti delle imprese; sociale, se finalizzato allo sviluppo nell’ambito degli obiettivi di sviluppo sostenibile). Oltre gli ambiti economico-manageriale e tecnologico, le *challenge* hanno gradualmente investito ulteriori aree disciplinari (es. ambito sociologico, *agrifood*, medico ecc).

Creare un *Innovation Hub* presso l’Ateneo mettendo a sistema i vari attori significa dare centralità a didattica e ricerca multidisciplinare nella generazione dell’innovazione sia come risultato tecnologico, sia come arricchimento culturale e impatto sociale. Un luogo fisico comune, condiviso, aperto, stimolante, libero e flessibile è necessario per innescare pratiche ibride di generazione di innovazione aperta e inclusiva che apportino benefici a tutti gli attori coinvolti: corpo studentesco, ricercatori e ricercatrici, imprese, istituzioni governative e cittadinanza, rendendoli partecipi e fautori di nuovi modelli di sviluppo locale. Un luogo dove aggregare le varie forze e consentire un più intenso interscambio con la cittadinanza e le imprese potrà facilitare la definizione delle esigenze del territorio e delle iniziative per soddisfarle. Infine, un luogo dove promuovere l’educazione ai temi dell’innovazione e dell’imprenditorialità a tutti i livelli (triennale, magistrale, Ph. D, post-doc, e in una prospettiva da *lifelong learning*).

Lo scambio di *best practice* all’interno del network ECIU ha evidenziato che l’esistenza di un *Innovation Hub* consentirà una più agevole mappatura del potenziale innovativo regionale, una partecipazione maggiore della cittadinanza e dei *Lifelong Learner*, nonché una più agevole disseminazione dei risultati della ricerca nelle “*Local Partnership Arenas*”.

La struttura dovrà essere permanente al fine di rafforzare relazioni generative di lungo periodo nella filiera locale della ricerca applicata e dovrà essere disegnata per poter offrire una prossimità fisica agli attori coinvolti (da start-up nella loro fase iniziale a imprese più consolidate ad alta intensità di ricerca, da enti territoriali a *business incubator* e *business angel*, ecc). Andrà inoltre ricordato il suo operato con gli altri principali attori a supporto dell’ecosistema imprenditoriale (HIT e Trentino Sviluppo, in primis).

Nel primo triennio, oltre al completamento delle attività previste dai progetti ECIU e BoogieU, si prevede la partecipazione a nuovo consorzio ECIU per estendere il paradigma *challenge-based* alla

ricerca (CBR) e quindi la creazione dell'*Innovation Hub* come struttura virtuale e fisica. Si prevede inoltre di aumentare l'offerta formativa curriculare sui temi dell'innovazione e dell'imprenditorialità, prevedendo anche gli opportuni raccordi con i programmi di supporto locali (ad es. *Trentino Startup Valley*). Nel secondo triennio del Piano strategico 2022-2027, si punterà a un ampliamento delle strutture, a una diffusione della cultura CBL/CBR nei Dipartimenti/Centri e all'estensione delle sinergie con attori distanti della rete.

Responsabilità e collegamenti

L'azione richiederà lo stimolo e la supervisione del Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo, insieme al Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, alla Prorettrice alla ricerca e alla Prorettrice alla didattica e alla Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione. Saranno inoltre coinvolti i Dipartimenti/Centri, la *School of Innovation* e, all'esterno, Hub Innovazione Trentino (HIT).

17. PoC - Proof of Concept

[Area Strategica: Terza missione. Connesse: Ricerca]

L'azione prevede l'attivazione di un programma di valorizzazione delle soluzioni brevettate finalizzato all'innalzamento della maturità tecnologica delle invenzioni. Il programma prevede il sostegno tecnico e finanziario per gli inventori di Ateneo allo sviluppo di prototipi per la commercializzazione volti a ridurre il divario fra i risultati del settore della ricerca scientifica e quello dell'applicazione per scopi industriali, favorendo quindi la sperimentazione delle tecnologie in condizioni e contesti più vicini a quelli reali e di mercato.

Oltre che al potenziamento delle infrastrutture per la valorizzazione della ricerca e all'innalzamento del potenziale di trasferibilità dei risultati della ricerca brevettata prodotta nei Dipartimenti/Centri al sistema produttivo, l'azione intende favorire l'aumento della *Technology Readiness Level* (TRL) delle soluzioni brevettate, dimostrare la validità tecnica e commerciale di tecnologie innovative, incrementare l'interazione con il sistema produttivo territoriale a sostegno della competitività delle imprese, aumentare le occasioni di creazione di start-up innovative, e rafforzare la collaborazione con Hub Innovazione Trentino (HIT) per la fase di selezione e valutazione di tecnologie e dei progetti ed accompagnamento nell'interazione con il mondo produttivo. Inoltre, l'azione mira a contribuire al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR per la valorizzazione e potenziamento della ricerca scientifica.

Si prevede che vengano realizzati dei programmi a cadenza annuale attraverso procedure standardizzate a partire dalla pubblicazione del bando di Ateneo, alla formazione della commissione di valutazione dei progetti fino all'assegnazione delle risorse finanziarie. L'azione prevede inoltre le attività di controllo, monitoraggio e reporting dei risultati conseguiti.

Responsabilità e collegamenti

Oltre al Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo e alla Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, l'azione coinvolgerà altri Prorettori/rici, Delegati/e, Dirigenti e numerosi e referenti interessati anche nei Dipartimenti e Centri.

18. FIRS - Rapporti tra Ateneo e mondo scolastico (Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola)

[Area Strategica: Terza Missione. Connesse: Didattica, Competenze]

Il rapporto tra Università e mondo della scuola nel nostro Ateneo è portato avanti dal FIRS (centro per la Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola) e reso vivace dalle numerose iniziative dei Dipartimenti e Centri. L'esigenza di una più forte sinergia fra scuola e università è stata espressa dagli istituti scolastici e dagli insegnanti, ma anche dalla società e dalla politica. Con le iniziative sui *Teaching and Learning Center* e sui *Digital Education Hub*, il PNRR investirà su iniziative che si rivolgono all'innovazione della didattica non solo universitaria, ma anche utile per le scuole primarie e secondarie.

L'obiettivo di questa azione è quindi quello di rilanciare, attraverso un rafforzamento e rivisitazione del FIRS, il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, e di instaurare un dialogo con i numerosi attori presenti sul territorio: scuole, dirigenti, insegnanti, studenti, agenzie di formazione (quali IPRASE), enti in stretto rapporto con le scuole (quali HIT e FBK), imprese e associazioni del terzo settore che lavorano nel mondo dell'istruzione e il Dipartimento della Conoscenza della Provincia autonoma di Trento.

L'attività si articolerà nelle seguenti azioni:

1. **Ristrutturazione della governance**, anche con riferimento alla partecipazione dei diversi Dipartimenti/Centri alle attività, e ridefinizione dell'ambito di attività del FIRS
2. **Coordinamento e promozione delle attività di formazione** (es. workshop, laboratori) che ogni struttura intende offrire al mondo scolastico, anche considerando aspetti relativi a specifici ambiti disciplinari e alla domanda di competenze trasversali, didattiche e metodologiche
3. **Adeguamento dell'offerta dei 24 CFU**, requisito di accesso per partecipare ai concorsi Scuola per medie e superiori che si svolgono, salvo aggiornamenti, a cadenza biennale **e dei corsi per il sostegno** con lo scopo di renderli maggiormente coerenti con le indicazioni presenti anche nel PNRR.
4. **Estensione delle attività relative alla formazione insegnanti**, rafforzando la connessione fra formazione iniziale e continua degli/delle insegnanti, affiancando alla formazione disciplinare e pedagogica attività di *co-design* e di ricerca-azione in collaborazione con il FormID.
5. Promozione di **workshop e attività laboratoriali** che coinvolgono le studentesse e gli studenti delle scuole secondarie, a fine di orientamento, in formati quali per esempio periodi intensivi e estensivi di alternanza scuola-lavoro, in collaborazione con Orienta.
6. Aumento della **capacità di raccolta di finanziamenti**, in collaborazione con la Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione per l'ulteriore sviluppo delle azioni in questo ambito.
7. Promozione di una **"Assemblea Scuola e Università"** da convocare annualmente per analizzare lo stato dei rapporti fra Università di Trento e mondo scolastico trentino e per progettare iniziative comuni. Questa Assemblea dovrà coinvolgere, oltre alle rappresentanze studentesche dell'Ateneo, gli istituti scolastici e i/le loro dirigenti, l'IPRASE, HIT e FBK, il Dipartimento della Conoscenza, e i/le rappresentanti del mondo industriale.

Responsabilità e collegamenti

Le attività operative verranno programmate e realizzate dal FIRS cui verrà attribuita la responsabilità dell'azione, in collaborazione con le strutture accademiche e il FormID.

19. MONITOR - Attività di monitoraggio e ricerca su benessere individuale e organizzativo

[Area strategica: Benessere]

Dal 2011 in Ateneo sono state realizzate numerose iniziative per mantenere sotto costante osservazione il grado di benessere organizzativo del personale (soprattutto tecnico-amministrativo, PTA), per rilevare eventuali sintomi di disagio organizzativo e per raccogliere indicazioni su alcune possibili linee di intervento migliorativo. Sono state condotte regolari rilevazioni sullo stress lavoro-correlato, seguendo per lo più il modello INAIL; annualmente è stata realizzata l'indagine ANAC per la rilevazione del benessere organizzativo, integrandola con alcune rilevazioni su aspetti organizzativi ritenuti rilevanti (equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare; esperienza di lavoro da remoto). Sono anche stati realizzati focus group mirati per raccogliere indicazioni sul funzionamento del sistema di valutazione della prestazione e su possibili interventi migliorativi. Tali rilevazioni hanno permesso un costante monitoraggio della situazione riferita al PTA, offrendo spunti per interventi organizzativi (servizio di consulenza psicologica per il PTA; nuove attività formative e modalità di valutazione della prestazione; politiche di conciliazione).

L'azione proposta intende dare continuità ed estendere le iniziative di monitoraggio e ricerca, a tutta la comunità universitaria, includendo anche le attività previste dal Piano delle azioni positive e riferite a specifiche rilevazioni su temi emergenti (ad esempio: prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati relativi alla composizione del personale per genere e età).

Gli obiettivi specifici e qualificanti dell'azione possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

1. Mantenere un costante **monitoraggio sul livello di benessere organizzativo** del PTA.
2. Valutare l'**andamento nel tempo** dei livelli di benessere organizzativo anche in relazione a specifici interventi organizzativi.
3. Rilevare eventuali **fattori di rischio** organizzativo e psicosociale che possano generare situazioni di stress lavorativo o di deterioramento della qualità delle relazioni al lavoro.
4. Raccogliere **informazioni specifiche** sul funzionamento di alcuni interventi organizzativi.
5. Raccogliere suggerimenti per il miglioramento delle politiche di gestione del personale e per il miglioramento della qualità dei servizi.
6. Estendere le **rilevazioni periodiche** sullo stress lavoro correlato e le azioni di monitoraggio sul livello di benessere organizzativo anche al personale docente e ricercatore, oltre che ad assegnisti e assegniste e dottorandi e dottorande di ricerca.
7. **Esplorare iniziative di monitoraggio e ricerca** relative ad attività previste dal Piano delle azioni positive e riferite a specifiche rilevazioni su temi emergenti.

Si ipotizzano le seguenti operazioni con le cadenze temporali sotto indicate:

- Indagine ANAC sul benessere organizzativo con cadenza annuale con l'inserimento di possibili approfondimenti tematici di interesse;
- Indagine sullo stress lavoro correlato, seguendo il modello INAIL, con cadenza triennale (es. 2023 e 2026)
- Attivazione di *focus group* per l'approfondimento di temi specifici di sviluppo organizzativo e per raccogliere suggerimenti sul miglioramento della qualità dei servizi (uno all'anno circa);
- Altre iniziative di ricerca-intervento che possono coinvolgere personale docente, assegnisti e assegniste e dottorandi e dottorande.

Per la realizzazione delle attività di monitoraggio e di ricerca correlate si prevede di ingaggiare il Laboratorio WE.BE.WO. ed esperti esterni.

Responsabilità e collegamenti

Le diverse azioni previste saranno pianificate nei tempi e nelle modalità dalla Direzione Risorse umane e organizzazione e dal Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale. La progettazione e realizzazione delle azioni richiederà anche il coinvolgimento della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, delle Organizzazioni Sindacali e delle RLS, del Comitato Unico di Garanzia e dell'Ufficio Equità&Diversità.

20. E&D - Interventi per la tutela dei diritti, l'equità, la valorizzazione delle diversità e la parità di genere

[Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Ricerca, Competenze]

L'Università di Trento riconosce la tutela delle pari opportunità tra i propri obiettivi fondamentali e si impegna a promuovere direttamente e indirettamente, nella propria attività e nel proprio modello organizzativo, una cultura fondata sul rispetto della dignità della persona umana, che riconosca il valore e la ricchezza delle diverse appartenenze. Nel contempo, l'Ateneo adotta strumenti e strategie per individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione, diretta e indiretta, basata su sesso, genere, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale, anche a fronte di fenomeni di intersezionalità, contribuendo in tal modo al miglioramento del benessere individuale e del benessere organizzativo. Gli ambiti di intervento per le politiche di Equità e Diversità (uguaglianza di genere; benessere organizzativo, salute e sicurezza; conciliazione vita-lavoro; inclusione, disabilità e bisogni educativi speciali; appartenenze etnico-culturali, convinzioni religiose e libertà accademica; orientamento sessuale e identità di genere; età diverse al lavoro) riguardano tutte le componenti della comunità universitaria.

Al fine di realizzare i propri obiettivi di Equità e Diversità l'Ateneo si è dotato di una articolata rete di soggetti (che comprendono organi, strutture, servizi, rappresentanze) e di un insieme di strumenti per la pianificazione e il monitoraggio (tra questi il Piano triennale di Azioni Positive, il Bilancio di Genere, il Rapporto annuale sulle Pari Opportunità, il *Gender Equality Plan*). Nel periodo 2022 - 2027, quindi, si dovrà provvedere alla redazione e approvazione dei Piani triennali di Azioni Positive, di due edizioni del Bilancio di Genere, di due edizioni del *Gender Equality Plan*, e della Relazione annuale del Comitato Unico di Garanzia, oltre che all'approvazione di rapporti periodici di monitoraggio relativi ad azioni correlate (ad esempio i Progetti di accoglienza di studenti e studentesse rifugiati e studiosi e studiosi a rischio).

Questa azione, quindi, include tutte le azioni già previste in altri Documenti di programmazione (come il Piano di Azioni Positive e il *Gender Equality Plan*), a cui si rinvia per gli aspetti di contenuto e programmazione.

Oltre alla prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere e l'ulteriore sviluppo del processo di Bilancio di genere, in raccordo con i documenti fondamentali di Ateneo, si intende investire per il miglioramento della comunicazione di Ateneo, anche in tema di orientamento, al fine di evitare la trasmissione di stereotipi di genere, e per la formazione alle/agli insegnanti degli istituti scolastici per promuovere la consapevolezza sugli stereotipi di genere e i loro effetti. Attività formative e di ricerca relative alla cultura sensibile al genere verranno sviluppate con il coinvolgimento del Centro di Studi Interdisciplinari di Genere (CSG) e dei Dipartimenti/Centri dell'Ateneo.

Si opererà anche per prevenire e contrastare la violenza di genere nelle sue diverse articolazioni.

Include inoltre iniziative specifiche legate al superamento asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche, in particolare nelle aree STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*):

1. Incentivi per **favorire chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato**, a parità di merito, soprattutto nelle aree STEM.
2. **Iniziative di valorizzazione e sostegno alle carriere del personale di ricerca femminile**, in particolare nelle aree STEM.
3. Interventi di **orientamento** destinati alle scuole, per il superamento delle asimmetrie di genere nei percorsi di studio.

Responsabilità e collegamenti

Si prevede una stretta collaborazione con Prorettrici/tori e Delegate/i con competenze in materia, per il coordinamento degli interventi: Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, Prorettrice alla Didattica, Delegato del Rettore per la Comunicazione della scienza e l'orientamento, Delegata del Rettore per Alumni, Delegato del Rettore per Stampa e comunicazione e le rispettive strutture gestionali (Equità e Diversità, Comunicazione, Orientamento, Alumni). Si prevede anche il coinvolgimento di Direttori e Direttrici dei Dipartimenti/Centri e loro Delegate/i, oltre al Centro di Studi Interdisciplinari di Genere.

21. INCLUSIONE - Rafforzamento dei servizi dedicati all'inclusione e al miglioramento del benessere individuale e organizzativo.

[Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Terza Missione, Competenze]

L'Università di Trento è un esempio di buone prassi per le politiche di inclusione, offrendo opportunità di studio e lavoro che tengono conto delle esigenze di persone con bisogni educativi speciali, permanenti o temporanei, disturbi specifici dell'apprendimento e disabilità. Questa speciale attenzione alle diversità può certamente contribuire a migliorare la capacità attrattiva dell'Ateneo trentino. Tale prospettiva si rende tanto più necessaria in quanto il numero di studenti/esse con disabilità, DSA, bisogni speciali negli ultimi anni risulta in costante aumento.

L'obiettivo di consolidamento e ampliamento dei servizi per l'inclusione, previsto da questa azione del Piano Strategico 2022-2027, richiede un forte coinvolgimento trasversale delle strutture accademiche e amministrative, oltre ad uno specifico investimento in termini di vivibilità delle strutture, formazione e aggiornamento del personale in tutte le sue componenti.

Le iniziative previste dedicate all'inclusione e monitoraggio dei bisogni sono molteplici:

1. percorsi di **formazione e aggiornamento** per tutte le componenti di Ateneo sui temi dell'inclusione, e bisogni educativi speciali, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive (DIPSCO) e il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza (DFG);
2. l'ampliamento dell'**offerta di strumenti compensativi**, in relazione all'innovazione tecnologica, sia per studenti sia per il personale con bisogni speciali;
3. l'ampliamento dei servizi dello **sportello dedicato** agli studenti/esse con condizione/disturbi dello spettro autistico ad alto funzionamento, in collaborazione con il DIPSCO;
4. **supporto alla mobilità studentesca e del personale con bisogni speciali e disabilità**;
5. rafforzamento della **comunicazione** sull'impegno e sui servizi offerti dall'Ateneo in materia di inclusione;
6. l'intensificazione della **collaborazione con soggetti con competenze** in tema di orientamento nelle scuole e *job guidance*.
7. il **monitoraggio periodico dei regolamenti interni e delle relative procedure** con riguardo ai temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali per la verifica della loro adeguatezza e al fine di eventuali aggiornamenti (in collaborazione con il DFG). A questo fine concorreranno l'elaborazione di strumenti accessibili per la raccolta continuativa di *feedback* in merito ai servizi e segnalazione di nuovi bisogni emergenti (in collaborazione con il DFG) e lo studio di buone prassi in atto presso altri Atenei italiani o esteri.

Responsabilità e collegamenti

Numerosi Prorettori/trici e Delegati/e con competenze in materia saranno coinvolti insieme al principale responsabile, il Delegato del Rettore al Supporto alla disabilità: Prorettrice alla Didattica, Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, Delegato del Rettore a Comunicazione della scienza e orientamento scuola-università, Delegato del Rettore a Stampa e comunicazione. Un importante contributo verrà fornito da DIPSCO e DFG. Saranno infine coinvolti Direttori/trici, Delegate/i per l'Inclusione e Delegate/i per l'Orientamento di Dipartimento/Centro, gli uffici con competenze in tema di Didattica e Servizi agli studenti, Risorse umane, Equità e Diversità, Comunicazione, Orientamento, *Job guidance*, Servizi digitali.

22. LIBERTÀ - Rafforzamento dei progetti di accoglienza di studiose e studiosi a rischio e altre azioni sul tema della libertà accademica

[Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Internazionalizzazione]

L'Università di Trento accoglie studenti e studentesse di oltre 80 nazionalità e un numero crescente di ricercatori e ricercatrici di provenienza internazionale. A tal fine, l'Ateneo ha strutturato vari servizi finalizzati all'accoglienza delle persone provenienti da altri Paesi.

In risposta alle esigenze di richiedenti asilo, in particolare, è stato attivato il Progetto di accoglienza "Richiedenti asilo all'Università" che consente a soggetti con lo status di richiedenti asilo politico e/o già in possesso di protezione internazionale di intraprendere un percorso di studi universitari presso l'Ateneo. Il Piano Strategico 2022-2027 si propone di dare attuazione e continuità al Progetto FUTURA ("Progetto Formazione Universitaria per Rifugiati/e e per Richiedenti asilo") e l'eventuale continuazione del *Progetto SuXr* (Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e).

Inoltre, fin dal 2017 l'Ateneo ha aderito alla rete SAR (*Scholars at risk*) con l'obiettivo di sostenere varie iniziative, che si possono raggruppare in tre linee di interventi: i) Progetti di protezione temporanea per studiose e studiosi a rischio (SAR-UniTrento), finalizzati a offrire accoglienza a studiose/i titolari/richiedenti protezione internazionale e/o in possesso di una certificazione SAR in qualità di "studiosi/e in pericolo"; ii) Progetti di *advocacy* per la libertà accademica che coinvolgono tutta la comunità universitaria attraverso campagne e iniziative di formazione; iii) Progetti di disseminazione, formazione e ricerca sulle tematiche della libertà accademica.

Con il Piano Strategico 2022-27, l'Ateneo si prefigge di:

1. **Rafforzare i percorsi diretti all'accoglienza** e all'inserimento di studenti/studentesse e studiose/i a rischio, con la collaborazione dei Dipartimenti/Centri e il rafforzamento della struttura a supporto dei progetti in tema di solidarietà internazionale, rendendo le iniziative strutturali e preparandosi ad affrontare eventuali emergenze sul piano internazionale;
2. Dare attuazione e continuità al **progetto FUTURA e al progetto SuXr** per la formazione e l'integrazione di studenti rifugiati/e e richiedenti asilo;
3. Sviluppare ulteriormente i **percorsi di formazione sui temi della libertà accademica**, attraverso iniziative rivolte alla comunità universitaria e coinvolgendo i Dipartimenti/Centri;
4. Proseguire le **iniziative di advocacy**, anche nell'ottica della terza missione.

Responsabilità e collegamenti

Allo scopo di raggiungere gli obiettivi qui illustrati, si renderà indispensabile una stretta collaborazione tra la Delegata per la Solidarietà accademica e internazionale, Prorettrici interessate (Didattica, Ricerca, Politiche di equità e diversità) e Referenti SAR con competenze in materia, oltre alle rappresentanze studentesche. Il forte coinvolgimento delle strutture accademiche appare essenziale attraverso Direttori/trici e Delegate/i SAR di Dipartimento/Centro. Numerose le strutture coinvolte, quali la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, ma anche gli Uffici con competenze in tema di Risorse umane, Equità e Diversità, Servizi alla Ricerca. Alcune azioni richiederanno inoltre il coordinamento e la cooperazione con il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e il FormID.

23. MINORANZE - Nuove iniziative per le minoranze linguistiche

[Area strategica: Benessere. Connesse: Competenze]

La presenza delle tre comunità linguistiche storiche in Trentino e la vicinanza con i gruppi linguistici nella Provincia di Bolzano/Südtirol costituiscono un'opportunità per valorizzare la presenza delle minoranze linguistiche in un'azione coordinata con le altre politiche strategiche dell'Ateneo relative a equità e diversità.

Adottando un approccio trasversale, l'Ateneo si propone di realizzare delle iniziative significative al fine di comporre le diversità nel quadro dell'inclusione, sia all'interno dell'Ateneo, sia nella società trentina. Proporsi come interfaccia fra minoranze e maggioranza richiede la presenza di interlocutori e attori capaci di comprendere e dialogare con le parti; la formazione di tali interlocutori, a sua volta, richiede delle azioni interdisciplinari e interdipartimentali, oltre al consolidamento di reti tra docenti e tra università vicine (es. contesto euroregionale) e lontane.

L'azione prevedere inoltre di esplorare la possibile attivazione di accordi per lo svolgimento di tirocini sul tema presso istituti di cultura e altre istituzioni e imprese attive nelle aree delle minoranze trentine.

Responsabilità e collegamenti

Le attività di questa azione sono da ricondursi all'iniziativa del Delegato del Rettore per le minoranze linguistiche, di concerto con la Prorettrice alle Politiche di equità e diversità. Le iniziative di didattica e ricerca potranno vedere la partecipazione e il contributo di numerosi Dipartimenti e Centri dell'Ateneo, in particolare il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza, la Scuola di Studi Internazionali, il Dipartimento di Lettere e Filosofia, il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, il Dipartimento di Economia e Management, e il Centro di Studi Interdisciplinari di Genere.

24. WELL BEING - Creare una comunità attenta al *teacher well-being* e allo *student well-being*.

[Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Competenze]

L'Università di Trento ha da sempre dedicato una grande attenzione al benessere dei suoi membri. In questo periodo in cui abbiamo vissuto l'esperienza della pandemia del COVID e in cui ancora non abbiamo ben calcolato gli effetti sulle dinamiche psicologiche delle persone che popolano l'Università, vanno rafforzate le azioni che facilitano il benessere dei membri. Appare necessario potenziare le iniziative esistenti a causa delle condizioni alterate dalla crisi pandemica.

Il raddoppio delle richieste di supporto psicologico agli studenti e alle studentesse spinge infatti al potenziamento del Servizio di Consulenza Psicologica. Le esigenze emerse a causa della pandemia si associano ad altri bisogni alternativi che sono emersi nel tempo (ad esempio le difficoltà nell'identità di genere o le esigenze degli studenti e studentesse richiedenti asilo). Ciò rende necessario introdurre nuovi percorsi di "terapia breve" e l'attivazione di nuovi sportelli di ascolto e orientamento psicologico per le specifiche esigenze che emergono.

Per quanto riguarda il benessere della componente docente, inoltre, si intende attivare azioni di supporto e sostegno alla pianificazione di innovazione o sperimentazione di nuovi modelli didattici, istituendo a livello di Ateneo almeno una figura con funzione di "*educational developer*". L'obiettivo sarà quello di supportare la progettazione e realizzazione di percorsi innovativi e la gestione di situazioni di difficoltà o impreviste nell'azione di insegnamento, riducendo l'ansia che spesso accompagna l'introduzione di novità in particolare quando non si ha sufficiente esperienza nel settore.

Inoltre, si procederà alla attivazione di comunità di pratica, sia specifiche su temi disciplinari sia trasversali relative a metodi didattici; le comunità potranno contribuire fortemente a creare senso di appartenenza, scambio di esperienza, solidarietà e condivisione, fattori che generalmente riducono l'ansia e lo stress.

Responsabilità e collegamenti

Le iniziative di questa azione richiederanno la stretta cooperazione tra il Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, la Prorettrice alle Politiche di equità e diversità, la Prorettrice alla Didattica, i Delegati del Rettore ai Servizi e relazioni con gli studenti, la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, il FormID, il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive, e il Servizio di Consulenza psicologica.

25. BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo

[Area strategica: Benessere. Connesse: Competenze]

Nell'ambito delle iniziative che l'Università di Trento realizzerà per ottimizzare la gestione delle risorse umane e conseguire un elevato benessere organizzativo, il Piano Strategico 2022-2027 mette in evidenza una azione che si articola in tre linee di intervento. La prima linea riguarda il lavoro da remoto. La seconda il riordino e raccordo delle forme di incentivazione per il personale tecnico amministrativo (PTA). La terza linea riguarda la consulenza per Direttori e Direttrici di Dipartimento/Centro su problematiche di gestione del personale.

25 a. Autonomia e qualità del lavoro da remoto

Le soluzioni di lavoro da remoto hanno avuto un importante impulso negli ultimi anni a seguito di norme che hanno stimolato lo *smart working* nella PA e a causa dell'impatto pandemico sulle modalità di lavoro. A partire dall'autunno 2021, l'Ateneo si è dotato di un piano per il lavoro a distanza, frutto di un accordo con le organizzazioni sindacali, che prevede un ricorso diffuso allo *smart working* che riguarderà nel complesso circa il 30% del monte ore lavorative totali del PTA. La soluzione più diffusa di *smart working* prevede la possibilità di lavorare a distanza per un massimo di 6 giornate al mese. Per una quota limitata del personale è prevista una modalità di *smart working* "rafforzato" a fronte di esigenze significative di conciliazione o di condizioni di salute certificate come fragili. Per una limitata parte del personale è invece prevista una modalità di lavoro a distanza più contenuta in conseguenza delle caratteristiche del lavoro svolto, difficilmente gestibile a distanza.

Per la gestione del lavoro da remoto, il Piano strategico 2022-27 prevede un'azione formativa intensa, rivolta a dirigenti e responsabili, per sensibilizzare e acquisire competenze relative alla gestione del personale che opera a distanza (assegnazione di obiettivi; modalità di valutazione; funzionamento dei team virtuali).

La presente linea di azione integra tale attività formativa con una parallela azione di formazione e sensibilizzazione rivolta a tutto il PTA che non ricopre ruoli di responsabilità. L'azione si concentrerà sulle aree che la letteratura scientifica sulla gestione organizzativa del lavoro da remoto considera più critiche (dalla gestione dell'autonomia dei tempi e delle modalità di lavoro all'integrazione con il team di lavoro, dal rapporto con dirigenti e responsabili all'integrazione tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, dalla gestione di esperienze psicologiche problematiche all'aggiornamento sulle tecnologie in uso per il lavoro da remoto, dalla sicurezza del lavoro da remoto alla conciliazione tra attività familiari e lavorative). Quest'azione investe non soltanto gli aspetti del benessere organizzativo (Cluster "Benessere") ma anche quelli della formazione delle competenze nell'ambito della crescita professionale delle persone (Cluster "Competenze").

Gli obiettivi specifici e qualificanti dell'azione possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

1. Mantenere elevata la **qualità** del lavoro da remoto;
2. Garantire elevati standard di **produttività** e di **qualità del servizio** anche in situazioni di *smart working*;
3. Tutelare il **benessere psicologico** del personale durante le esperienze di lavoro da remoto;
4. Favorire **innovazione e sviluppo professionale** durante le esperienze di lavoro da remoto.

L'azione sarà progettata di concerto con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione e con i professionisti che sono già incaricati dell'attività formativa rivolta ai dirigenti e responsabili. Si prevede una fase di progettazione nella prima parte del 2022 e un'attivazione dei moduli formativi a seguire.

Responsabilità e collegamenti

La progettazione e realizzazione delle azioni richiederà la stretta collaborazione della Direzione Risorse umane e organizzazione e del Rettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale. Verranno inoltre coinvolti la Prorettrice alle politiche di equità e diversità, il Delegato del Rettore alla Sicurezza nei luoghi di lavoro, le Organizzazioni Sindacali e RLS.

25 b. Riordino e raccordo delle forme di incentivazione per il PTA

Nell'Ateneo esistono molteplici forme di incentivazione economica rivolte al PTA e CEL che si differenziano notevolmente tra loro per finalità e livello di maturità. Dal punto di vista contrattuale, in aggiunta agli istituti previsti dal vigente CCNL (Retribuzione di Posizione/Risultato, Indennità di Responsabilità, Incentivazione di gruppo), il CCI 2019-2021 di Ateneo ha introdotto svariati istituti premiali: Adeguamento Retributivo Permanente, Premio Perequativo Individuale, Premio di Merito Individuale, Riconoscimento di particolare Professionalità.

A tali istituti, disciplinati dalla contrattazione collettiva nazionale e integrativa, si aggiungono i sistemi incentivanti previsti su base nazionale, a fronte di specifiche normative: Dipartimenti di eccellenza, Incentivazione per personale impegnato in contratti in conto terzi, Incentivi per funzioni tecniche ex art. 113 D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50. Si tratta di incentivi volti a remunerare lo svolgimento di alcune funzioni tecniche, gestionali, esecutive e di controllo nell'ambito delle procedure di realizzazione delle opere pubbliche e non solo, previsti dall'art. 113 del Codice dei contratti pubblici.

Questa linea di azione mira a realizzare un riordino e un adeguato raccordo tra i diversi Sistemi incentivanti previsti dalla normativa, obiettivo reso ancor più necessario a seguito dell'incentivazione attuata tramite i finanziamenti a favore dei Dipartimenti di eccellenza. A questo fine, si propone di attivare un tavolo di lavoro, approvato dalla *governance* di Ateneo, quale unica regia per delineare un modello integrato di incentivazione; la traduzione operativa di quanto emergerà dal tavolo dovrà infine avvenire attraverso la contrattazione decentrata con le rappresentanze sindacali.

Gli obiettivi specifici e qualificanti dell'azione possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- garantire un adeguato equilibrio retributivo tra il personale tecnico amministrativo;
- favorire il livello di benessere organizzativo del PTA, garantendo una corretta percezione di equità nella gestione e valorizzazione del personale TA e nell'erogazione delle forme di incentivazione, innalzando la motivazione del personale;
- valorizzare il merito individuale, al fine di garantire elevati standard di produttività e migliorare la qualità della prestazione;
- garantire il regolare finanziamento del sistema di incentivazione e il bilanciamento dei fondi incentivanti tra le varie strutture.

Si prevedono in linea generale, le seguenti attività:

1. istituzione e attivazione di un **tavolo di lavoro**, approvato dalla *governance* di Ateneo, per l'approfondimento del tema (entro prima metà del 2022);
2. **stesura di linee guida**, con proposta di azioni per il riordino delle forme di incentivazione PTA (entro la prima metà del 2022);

3. avvio del **confronto sindacale** (entro il 2022).

Responsabilità e collegamenti

La progettazione e realizzazione delle azioni richiederà il coinvolgimento del Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale e della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, delle Organizzazioni Sindacali, del Delegato del Rettore agli Affari legali e del Prorettore alla programmazione e risorse.

25 c. Consulenza per direttori e direttrici di Dipartimento su problematiche di gestione del personale

Oltre alle iniziative per la formazione di Dirigenti e Responsabili, si intende attivare un'azione rivolta a Direttori e Direttrici di Dipartimenti e Centri e finalizzata alla gestione di problematiche relative alla gestione del personale. Rientrano in tale azione attività di consulenza diretta e di discussione collettiva alla presenza di esperti su problematiche relative, ad esempio, alla valutazione del personale, alla gestione degli orari e alla concessione di programmi di flessibilizzazione, alla *privacy*, ai principi di equità, alla motivazione, alle situazioni di stress lavoro correlato, alla conflittualità nelle relazioni.

Diversamente dalle attività formative, questa iniziativa è indirizzata a rispondere a esigenze specifiche. Sono previsti incontri mirati su casi di particolare difficoltà gestionale alla presenza di esperti e momenti di discussione e approfondimento relativi a particolari elementi di cambiamento organizzativo di interesse generalizzato.

Responsabilità e collegamenti

La progettazione e realizzazione dell'azione richiederà il coinvolgimento del Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, della Prorettrice alle politiche di equità e diversità e dei Direttori/Direttrici di Dipartimento/Centro.

26. FUN - Interventi a supporto di attività sportive, ricreative e di intrattenimento

[Area strategica: Benessere. Connesse: Competenze, Terza Missione]

L'Ateneo promuove delle azioni per portare a sistema e valorizzare le attività legate al cosiddetto tempo libero (sport, musica, teatro, altre arti espressive, volontariato, eccetera) nella direzione di un Sistema UniTrento del tempo libero.

26 a. Progetto educativo Corale polifonica e Orchestra UniTrento

Le attività della Corale e dell'Orchestra dell'Università di Trento svolgono un ruolo importante nell'Ateneo. Ad esse può essere ricondotto un progetto educativo capace di aumentare il benessere dei membri della comunità universitaria e in grado di aumentare l'impatto dell'Ateneo sulla società civile. Grazie allo sviluppo di un progetto educativo che accompagna quello tecnico-musicale, l'attività della Corale e dell'Orchestra dell'Università concorre all'acquisizione di competenze (*soft skill* e abilità relazionali) utili per l'attività lavorativa e la crescita personale delle persone, in particolare studenti e studentesse, coinvolte.

L'azione interessa indirettamente numerosi ambiti di applicazione. Sul piano didattico, oltre agli aspetti formativi tecnici, organizzativi e relazionali, l'iniziativa concorre a valorizzare le attività musicali legate al cosiddetto tempo libero nella direzione di un Sistema UniTrento del tempo libero. Sul piano della ricerca, il coinvolgimento del Dipartimento di Lettere e Filosofia renderà possibile lo sviluppo di attività legate alla fisica dei suoni, alle nuove tecnologie, alla musicologia e alla coralità. Sul versante del Benessere e della Terza missione, con questa azione l'Ateneo intende restituire al proprio interno e al territorio dei servizi di intrattenimento e approfondimento culturale legati alla musica, anche grazie alla collaborazione con la Corale Polifonica Città di Trento, il Corpo Musicale Città di Trento e il Coro PoliEtnico di Torino. Sarà inoltre possibile sviluppare dei percorsi integrati fra ricerca, terza missione e creazione musicale con realizzazione di produzioni originali che coinvolgono tutte le forze musicali di Ateneo sul modello del progetto ora in corso sul Libro di Giuditta.

Responsabilità e collegamenti

Le attività verranno sviluppate sotto l'impulso e il coordinamento del Delegato del Rettore per le attività musicali, in stretta collaborazione con il Dipartimento di Lettere e Filosofia, e in coordinamento con Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale.

26 b. Attività sportive

L'Ateneo di Trento ritiene che lo sport – nella sua accezione più ampia, che va dalla pratica agonistica a quella ludico-ricreativa, costituisca un elemento fondamentale per arricchire l'esperienza umana e professionale di chi studia e lavora in Università. Gli effetti della pratica motoria possono produrre numerosi benefici personali (nell'ambito di uno stile di vita sano), creare occasioni di socializzazione e coesione nell'ambito della comunità universitaria, dare opportunità di sviluppo di capacità trasversali. L'attività sportiva, inoltre, si collega agli ambiti della ricerca, dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico, come reso evidente da alcune passate iniziative realizzate in Ateneo quali l'avvio del primo acceleratore internazionale al mondo di start-up focalizzato su sport invernali e di montagna e l'avvio della collaborazione con la Val di Fiemme e la Val di Fassa per la digitalizzazione degli impianti sede di competizioni olimpiche nel 2026.

Questa linea di azione consta quindi di tre iniziative.

La prima riguarda le Associazioni Sportive Studentesche. La seconda riguarda gli sforzi per la conciliazione tra attività di studio e attività sportiva di alto livello. La terza interessa la valorizzazione delle attività di ricerca scientifica e tecnologica nello sport.

1. Sviluppo delle Associazioni sportive studentesche

Un efficace strumento per l'organizzazione, la gestione e la diffusione pervasiva della pratica sportiva ludica è rappresentato dalla costituzione di Associazioni sportive create dagli studenti e studentesse universitari che, assumendo una impostazione "studente-centrica", permettono lo sviluppo di numerose competenze e abilità. Al pari delle Associazioni culturali studentesche, le Associazioni sportive potrebbero essere messe nelle condizioni di accedere ai benefici garantiti dall'Università di Trento e dall'Opera Universitaria.

2. Riconoscimenti di attività di conciliazione tra studio e sport di alto livello

Dal 2008 l'Ateneo ha lanciato UNITrento Sport, la rete universitaria di servizi e strutture sportive che comprende i programmi a sostegno della *dual career* di studenti-atleti. Con la creazione del programma TOPSport, l'Ateneo di Trento è stata la prima università in Italia a prevedere concreti supporti per atleti e atlete interessati a costruire una carriera professionale oltre a quella sportiva. Il programma fornisce un supporto per la gestione flessibile del percorso universitario. Anche a seguito della diffusione di azioni simili in altri Atenei, il Piano Strategico 2022-2027 prevede l'ulteriore sviluppo del progetto attraverso nuove forme di riconoscimento del valore della pratica sportiva a livello alto o altissimo (es: menzione sul *Diploma Supplement*, attribuzione crediti formativi, ecc.) La presenza di un più alto numero di atleti di alto livello nella popolazione studentesca avrebbe effetti positivi sia sul resto della popolazione studentesca, sia in termini di capacità di attrazione di idee e finanziamenti per progetti di ricerca e innovazione in diversi ambito scientifico-disciplinari, in particolare con riferimento alle Olimpiadi Invernali del 2026.

3. Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica in ambito sportivo

La ricerca e lo sviluppo relativi a temi legati allo sport e, in particolare, allo sport tech, permettono all'Ateneo di creare una naturale sinergia con il territorio circostante, valorizzando tutti i livelli della missione accademica: formazione, ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico. Le Olimpiadi Invernali del 2026, in modo particolare, rappresentano un momento importante per lo sviluppo di attività che, attraverso una maggiore visibilità internazionale e l'attrazione di finanziamenti, possono contribuire alla creazione di nuove competenze scientifiche, imprenditoriali e professionali grazie alla partnership tra accademia e settore produttivo. Anche avvalendosi dell'attività dell'Istituto interdipartimentale DII-DISI i-STAR, il Piano Strategico mira a valorizzare dal punto di vista scientifico e tecnologico gli investimenti nella nostra Università e nel territorio sul tema dello sport e dello sport tech.

Responsabilità e collegamenti

Le iniziative strategiche dedicate allo sport saranno coordinate dal Delegato del Rettore allo sport e alle Olimpiadi Invernali 2026, in collaborazione con l'Ufficio Sport-Divisione Progetti Speciali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, il Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, i Dipartimenti e Centri e la rappresentanza del corpo studentesco.

27. SOI - School of Innovation

[Area Strategica: Competenze. Connesse: Didattica, Terza Missione, Internazionalizzazione]

L'azione proposta consiste nel consolidamento dell'iniziativa *School of Innovation* come struttura permanente di Ateneo, interdipartimentale, preposta alla didattica e formazione continua nei campi dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con *governance* definita (regolamento e definizione degli organi di governo) mutuata dall'esperienza di strutture simili, come il CLA.

Tale azione di consolidamento prevede: l'inserimento di nuovo personale tecnico-amministrativo, l'allargamento della *faculty* della School, l'aumento del coinvolgimento dei Dipartimenti e dei Centri nella *governance* e nella costruzione dell'offerta formativa, che verrà estesa secondo i principi della formazione verticale, della multidisciplinarietà e dell'acquisizione di competenze trasversali.

La **missione didattica** della Sol si articola nei seguenti punti:

- a) Incoraggiare fra studenti/esse, docenti e *Lifelong Learner* l'adozione di **schemi mentali innovativi** e di approcci imprenditivi, favorendo lo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione sociale e imprenditoriale, diffondendo in ateneo la cultura dell'imprenditorialità, della sostenibilità, dell'innovazione e del fare, così come l'interdisciplinarietà e nuovi modelli di apprendimento, per ridurre il divario tra mondo accademico, mondo del lavoro e innovazione.
- b) Contribuire all'**internazionalizzazione** dell'Ateneo, all'attrazione dei talenti e alla formazione di capitale umano in chiave di centro di aggregazione per la mobilità e lo scambio internazionale per personale docente, ricercatori e ricercatrici, staff tecnico/amministrativo e studenti e studentesse interessati, anche valorizzando i network già esistenti (ad es: ECIU, Smart-er e Boogie-U) e favorendo la costruzione di nuove relazioni internazionali.
- c) Sviluppare un'offerta mirata per i **Lifelong Learner**, finalizzata alla riqualificazione specifica su innovazione e imprenditorialità, anche in coerenza con il simile obiettivo del network ECIU, nell'ottica di una diversificazione dell'offerta didattica nei contenuti e nei destinatari.
- d) Stimolare lo sviluppo di alcune **competenze trasversali** tra gli studenti e tra i *Lifelong Learner*: come capacità di *problem-solving* (impostare i problemi in chiave di vincoli, risorse, metodi per trovare soluzioni possibilmente di tipo innovativo), competenze relazionali (*team-building/working, leadership, cooperazione, mediazione, negoziazione; motivazione*), competenze creative e imprenditoriali (metodi di generazione di idee creative acquisizione di un approccio imprenditivo ai problemi), auto-valorizzazione (competenze comunicative, public speaking, gestione dello stress emotivo, capire i propri punti di forza e di debolezza, auto-promozione sul mercato del lavoro); competenze strategiche (saper ragionare in termini di scenari strategici, capire i fattori di cambiamento in un dato contesto), competenze basilari di tipo digitale e comunicativo (utilizzo di strumenti digitali; scrittura tecnica efficace).
- e) Promuovere la **terza missione** a livello d'Ateneo offrendo nuove e qualificate occasioni di contatto fra mondo accademico e mondo del lavoro e la diffusione della cultura legata ai temi dell'innovazione e dell'imprenditorialità; anche organizzando cicli di formazione per persone non iscritte all'ateneo.
- f) Contribuire all'**innovazione didattica d'ateneo**, anche integrando l'attività del **FormID** e in continuità con i progetti finanziati (ECIU, Boogie-U, YouCoope, CircVet), condividendo consolidate esperienze di insegnamento innovativo, esperienziale e laboratoriale (ad es.: materiali, corsi e personale dedicato ai temi del *Challenge-Based Learning (CBL)* sviluppati

all'interno dello IEL – *Innovation of Education Lab*; uso spazi e risorse del *coworking* di CLab Trento per la didattica *hands-on*, ecc.) e contribuendo alla sensibilizzazione e formazione dei docenti, ricercatori/ricercatrici d'ateneo sui temi dell'innovazione e imprenditorialità.

La pianificazione temporale dell'azione per il primo triennio prevede: la definizione della *governance*, l'avvio dell'eventuale reclutamento, la revisione dell'offerta formativa e di percorsi specifici per LLL, l'animazione di una comunità di pratica su CBL, avvio di relazioni internazionali (anno 1); consolidamento offerta formativa e iniziative di terza missione (ad es. *innovation hub* del progetto Boogie-U) (anno 2); rafforzamento delle azioni precedenti con enfasi su *innovation hub* e formazione permanente (anno 3).

Responsabilità e collegamenti

I principali referenti e strutture gestionali coinvolte saranno rappresentati da: Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, Prorettrice alla didattica, Delegato al supporto al sistema produttivo, Dirigente direzione Didattica e Servizi agli Studenti, Dirigente direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione.

28. CRESCERE - Formazione del Personale Tecnico e Amministrativo (PTA) e Dirigenti

[Area Strategica: Competenze. Connesse: Benessere]

L'Ateneo intende realizzare numerose iniziative per la gestione e lo sviluppo del Personale tecnico e amministrativo (PTA) attraverso l'attività della Direzione Risorse Umane e Organizzazione dell'Ateneo, in collaborazione con il Rettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale. Nello specifico:

1. Particolare attenzione verrà riservata **all'inserimento organizzativo alle nuove assunzioni**, anche alla luce di un ricambio generazionale nell'arco temporale di sviluppo del PS stimabile nell'ordine del 10-15%. Le prime fasi di ingresso nell'organizzazione costituiscono un volano per sviluppare senso di appartenenza all'organizzazione, positivo inserimento nei team di lavoro e rapporto fiduciario con i responsabili, a loro volta elementi strategici per favorire produttività, qualità dei servizi e benessere organizzativo. L'azione si configura come un breve **percorso formativo e di socializzazione** organizzativa riservato ai neo-assunti e da proporre, con modalità flessibile, nelle prime fasi della loro presa di servizio. Si favorirà l'acquisizione di conoscenze sui modelli fondamentali di funzionamento con particolare riguardo a principi etici, sicurezza, obiettivi strategici, sostenibilità, modelli di valutazione della prestazione.
2. L'Ateneo intende individuare specifici percorsi formativi per il Personale Tecnico e Amministrativo (PTA) finalizzati all'accrescimento della cultura dell'organizzazione, anche a seguito dei profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, innescati dal ricorso diffuso al lavoro agile e nell'ottica di uno sviluppo continuo **delle competenze legate alla gestione dei collaboratori**. L'obiettivo comune a tutte le categorie interessate all'intervento, con particolare riguardo al lavoro agile, è quello di analizzare le dinamiche di gestione del team in emergenza COVID-19 per sviluppare una leadership di gestione efficace dell'organizzazione del lavoro in modalità mista, ovvero che combini lavoro in presenza e *smart working*.
3. Per il **personale apicale (Dirigenti ed EP)** si intende proseguire nell'investimento formativo in materia di competenze gestionali nell'ottica di un processo di formazione continua (*lifelong learning*), attraverso l'apertura di periodici e regolari spazi formativi per favorire lo sviluppo culturale, l'ampliamento delle competenze gestionali, il potenziamento delle competenze trasversali e in particolare di quelle relative alla gestione delle relazioni interpersonali, in linea con le altre azioni volte a favorire il benessere organizzativo. Un obiettivo qualificante è infine lo sviluppo di specifiche competenze di gestione del processo di valutazione delle prestazioni.
4. Per il **personale con responsabilità di livello inferiore**, l'Ateneo intende sviluppare ex novo un percorso formativo incentrato sulle competenze gestionali, nel tentativo di promuovere una crescita culturale complessiva e l'ampliamento delle competenze legate alla gestione dell'organizzazione, in particolare legate alla gestione dei collaboratori e delle collaboratrici. Un obiettivo qualificante è la costruzione di un linguaggio gestionale e delle prassi comuni tra responsabili che favoriscano comunicazione, sintonizzazione ed evoluzione complessiva della cultura di management.

Oltre che a fornire competenze a responsabili e dirigenti, i progetti di formazione rappresentano delle leve motivazionali e delle opportunità di crescita individuale del personale. Per questa ragione esse concorrono a conseguire gli obiettivi sia dell'area strategica delle Competenze, sia di quella del Benessere.

Responsabilità e collegamenti

I principali referenti sono il Prorettore al Benessere organizzativo e ai rapporti con il personale e la Direzione Risorse Umane e Organizzazione dell'Ateneo, in collaborazione con la Prorettrice alle politiche di equità e diversità, il Delegato del Rettore alla Sicurezza nei luoghi di lavoro, il Delegato del Rettore alla Sostenibilità ambientale e le Organizzazioni Sindacali.

29. SICURA - Sicurezza nei luoghi di lavoro. Cultura della sicurezza e Sicurezza Inclusiva

[Area strategica: Competenze. Connesse: Benessere, Sostenibilità, Terza missione, Fattori abilitanti e Tecnologie]

L'Ateneo intende promuovere delle iniziative mirate a sviluppare una formazione sulla sicurezza in ambito lavorativo che si rivolgono al personale universitario, ma non solo, per sensibilizzare in merito al tema. Oltre che rafforzare le attività rivolte verso il personale interno, valorizzando quindi le esperienze maturate nell'ambito del precedente Piano strategico 2017-2021, l'Ateneo si impegna a realizzare anche nuove occasioni di confronto e materiale informativo su tematiche specifiche (per esempio sull'andamento di infortuni e malattie professionali, sulla sicurezza in specifici ambiti lavorativi) anche attraverso il confronto con altri Atenei, e su temi di più ampio interesse che coinvolgono il pubblico non accademico del territorio.

Il tema della sicurezza in ambito lavorativo si collega e informa altri importanti ambiti della programmazione strategica e le attività relative all'Area strategica "Benessere", attraverso il proseguimento del percorso intrapreso con il Tavolo di lavoro 'Sicurezza, differenze e inclusione'. Costituito nel 2020, questo rappresenta un unicum nel panorama nazionale. Esso riunisce, oltre alla rappresentanza studentesca, diverse figure professionali per monitorare il quadro delle attività realizzate. Infatti, il tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro non può prescindere dalla considerazione delle diverse appartenenze delle persone e di tutte le possibili condizioni di fragilità.

Responsabilità e collegamenti

Oltre ai referenti principale, ovvero il Delegato del Rettore alla Sicurezza sui luoghi di lavoro, Delegato del Rettore per il supporto alla Disabilità, la Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione di Ateneo, l'azione richiede il coinvolgimento di RLS e ALS dei Dipartimenti/Centri, della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, del Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, dell'Ufficio Equità e Diversità, del Servizio Inclusione Comunità studentesca, del Servizio Inclusione personale, del Coordinatore del Corso di Laurea in Tecniche per la prevenzione negli ambienti e luoghi di lavoro (TPALL) e di alcuni laboratori dell'Ateneo e territoriali.

30. FORMARE - Formazione Professionale e Permanente: verso una formazione di qualità, attenta ai fabbisogni del territorio.

[Area strategica: Competenze. Connesse: Didattica, Terza Missione]

L'Ateneo intende dedicare una specifica attenzione ai temi della Formazione Professionale e Permanente, tramite l'attivazione di un canale informativo con il territorio, per l'individuazione di attività atte ad aggiornare l'adeguatezza dell'offerta didattica rispetto alle esigenze occupazionali e culturali del mondo del lavoro.

È opinione condivisa che il basso numero di laureati e laureate in Italia, in confronto agli altri Paesi europei, sia dovuto anche al ridotto numero di laureati e laureate con un'istruzione professionalizzante. Per recuperare questo differenziale appare opportuno agire con iniziative formative mirate in questo senso. Il bagaglio di conoscenze disciplinari, abilità e competenze trasversali sviluppate durante la formazione universitaria, inoltre, non sembra sufficiente a permettere di eseguire in modo efficace e aggiornato i compiti richiesti dal mondo del lavoro durante l'intera vita lavorativa. La necessità di una continua riqualificazione formativa dei laureati e delle laureate appare impellente, in particolare di fronte alle trasformazioni culturali e tecnologiche che stiamo vivendo e che le politiche pubbliche, tra cui il PNRR, sostengono.

L'azione si configura come l'estensione e il consolidamento dei rapporti con aziende ed enti del territorio (a livello regionale; Nord-Est ed Euregio), mediante la formazione di specifici tavoli di lavoro, orientati all'acquisizione di informazioni ed esigenze dal territorio e alla condivisione della ricca offerta di competenze da parte dei Dipartimenti/Centri dell'Ateneo. In base alle esigenze e ai temi individuati, si intende programmare indagini conoscitive specifiche e coordinate, a cui faranno seguito periodici rapporti di sintesi a favore degli Organi di Governo dell'Ateneo e delle strutture accademiche interessate.

In ultima istanza, questa azione si propone di orientare specifiche aree di attività dell'Ateneo, riprese anche in altre azioni con finalità correlate, per il raggiungimento dei seguenti obiettivi: il rafforzamento e l'indirizzo dei contenuti professionalizzanti nella didattica curriculare e non curriculare esistente, e l'attivazione di nuove iniziative didattiche; l'attivazione di *badge* formativi e/o di *micro-credentials*, rivolti a fornire attività di alta professionalizzazione in specifiche aree disciplinari; la sperimentazione di nuovi modelli di collaborazione e di realizzazione dei tirocini lavorativi; la realizzazione di nuove modalità di accompagnamento degli studenti verso il mondo del lavoro, tramite le azioni di *Job Guidance* e in collaborazione con la rete Alumni di Ateneo; la sistematizzazione e visibilità delle iniziative nell'ambito della formazione Professionale e Permanente dell'Ateneo.

Responsabilità e collegamenti

I referenti principale dell'Azione saranno il Delegato del Rettore alla Formazione Professionale e Permanente, la Prorettrice alla didattica, e la Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, in stretto coordinamento con il Delegato del Rettore ai Tirocini curriculari e placement e il Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo, l'Ufficio *Job Guidance*, la *School of Innovation*.

31. JOB - Supporto alla formazione di competenze per l'accesso al mondo del lavoro e delle professioni e l'avvio di attività imprenditoriali

[Area strategica: Competenze. Connesse. Didattica, Terza Missione]

L'Ateneo si impegna a formare studenti e studentesse più preparati per entrare nel mondo del lavoro, sviluppandone anche la cultura dell'occupabilità e la capacità di partecipare alla creazione di attività economiche. Questo sforzo di rispondere alle esigenze di formazione continua dell'ecosistema universitario passa attraverso un monitoraggio continuo delle conoscenze disciplinari e delle competenze trasversali richieste nel mondo produttivo e culturale e si traduce in strumenti didattici innovativi che ne consentano l'apprendimento. Oltre a rafforzare le prospettive occupazionali e la formazione di studenti e studentesse, l'Ateneo cerca anche di rispondere alle esigenze dell'ecosistema culturale, sociale, tecnologico ed economico in cui esso opera, rafforzando i canali tradizionali di trasferimento della conoscenza, favorendo l'applicazione dei saperi e contribuendo alla formazione continua delle competenze.

Le azioni di qualificazione delle attività di formazione delle competenze, dell'occupabilità e l'imprenditorialità degli studenti verranno sviluppate attraverso una serie di iniziative.

1. **Monitoraggio continuo e valutazione delle competenze.** Analisi e interpretazione critica dei dati che emergono dai Rapporti Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati e utilizzo di software per valutare l'evoluzione delle esigenze del mercato del lavoro e la loro comparazione con l'offerta formativa esistente. L'iniziativa prevede per l'interpretazione delle informazioni e l'eventuale modifica dei corsi di studio, il coinvolgimento dei responsabili dei Dipartimenti/Centri, il Presidio Qualità di Ateneo, la Prorettrice alla Didattica, il Prorettore all'organizzazione e Risorse, il Delegato del Rettore alle Rilevazioni e analisi riguardanti la comunità universitaria, e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, oltre che una rafforzata Divisione Rapporti con il territorio e il mondo del lavoro della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne.
2. **Progettazione e realizzazione di attività formative che rafforzino le competenze legate all'occupabilità e l'imprenditorialità,** anche attraverso il coinvolgimento degli Alumni. L'azione prevede il coinvolgimento dei responsabili dei Dipartimenti/Centri, il Presidio Qualità di Ateneo, la Prorettrice alla Didattica, la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, la *School of Innovation*, il Delegato del Rettore allo Sport (in relazione al programma TOPSport), il rafforzamento dell'ufficio Alumni della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne nonché i/le Responsabili dei Corsi di Laurea triennale e magistrale e di alta formazione, i/le Delegati/e alle relazioni con gli studenti, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS) all'interno dei Dipartimenti/Centri.
3. **Rafforzamento delle attività di *placement*.** L'Ateneo intende rendere più rilevanti e significative le attività di *placement* offerte dall' Ufficio *Job Guidance* della Divisione Rapporti con il territorio e il mondo del lavoro e della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne. Questa iniziativa si sviluppa attraverso l'ampliamento e il rafforzamento del network con organizzazioni e istituzioni, imprese e professionisti (a partire dagli Alumni), nonché attraverso la creazione di *board* composti da (Alumni) imprenditori e manager per rafforzare la capacità di indirizzo nei corsi di studio. L'iniziativa prevede inoltre il potenziamento e la differenziazione di tirocini curriculari e post-laurea, e di primo ingresso nel mondo del lavoro. Verrà inoltre realizzato un insieme coordinato di iniziative extracurricolari che favoriscano

l'occupabilità e l'imprenditorialità, come ad esempio la *Career Fair*, nuove soluzioni per favorire le visite aziendali e i *contest*, la partecipazione di professionisti/e alle attività formative. Nell'azione rientra anche la creazione di un programma di *mentoring* dell'Ateneo (*We mentor – young generation*) attraverso il rapporto "uno a uno" *Mentor-Mentee* dedicato ai giovani laureandi e alle giovani laureande.

Le iniziative per qualificare le attività di trasferimento della conoscenza e innovazione continua delle competenze del mondo produttivo e culturale del territorio verranno sviluppate attraverso una serie di iniziative riprese in altre Azioni del Piano Strategico.

- Rafforzamento del ruolo della *School of Innovation* nelle azioni formative di *lifelong learning*, innovazione nelle organizzazioni, creazione e diffusione di competenze *soft*, e creazione di impresa. Si rimanda all'Azione della *School of Innovation* per ulteriori dettagli.
- Rafforzamento delle attività formative relative ai cosiddetti Dottorati industriali. Si rimanda all'Azione relativa per ulteriori dettagli.
- Rafforzamento del trasferimento della conoscenza e della valorizzazione della proprietà intellettuale attraverso l'Azione *Proof of Concept*, alla cui scheda si rimanda.

Responsabilità e collegamenti

L'iniziativa prevede il pieno coinvolgimento del Delegato del Rettore ai Tirocini curriculari e placement, Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo, il Delegato del Rettore alla Formazione Professionale e Permanente, l'Ufficio *Job Guidance* e l'Ufficio Alumni della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne e del Delegato del Rettore allo Sport.

32. OSSCAR - Osservatorio sulle carriere formative e i destini professionali degli studenti dell'Ateneo di Trento

[Area Strategica: Competenze. Connessione: Didattica]

L'esperienza mostra come sia necessario meglio comprendere quali meccanismi regolino i processi decisionali che portano uno/a studente/essa a scegliere di iscriversi in una data università e a uno specifico corso di studio. Oltre a comprendere l'evoluzione delle nuove esigenze formative, analizzate attraverso altre Azioni del Piano Strategico, appare importante mappare le aspettative di partecipazione alla vita universitaria. Catturare questi fattori permetterà di: (a) accrescere la conoscenza dei processi decisionali sottostanti; (b) cogliere quali caratteristiche ha la domanda di formazione e come questa muta nel tempo; (c) indirizzare i processi di orientamento e di reclutamento.

Gli interventi di questa azione mirano a:

1. **monitorare** gli effetti che le dimensioni educative, economiche, sociali e motivazionali hanno sul processo decisionale di iscrizione a un corso di studio, sulla carriera formativa, sul livello di soddisfazione, e sui destini professionali di studenti e studentesse dell'Ateneo. Questa analisi, attraverso la comprensione delle cause del fenomeno dell'abbandono e del ritardo nella conclusione degli studi, permetterà di migliorare la regolarità del percorso formativo.
2. creare un valido **supporto conoscitivo** per il disegno e la valutazione empirica degli esiti delle politiche dell'Ateneo, per migliorare i processi di reclutamento e incrementare le performance educative. Ciò permetterà anche di ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti.

L'azione si strutturerà in:

- ampliamento degli strumenti di monitoraggio delle carriere degli studenti e consolidamento di quelli già sviluppati dall'Osservatorio;
- fornitura regolare di informazioni, integrando e armonizzando le varie fonti esistenti, agli organi di governo dell'Ateneo per lo sviluppo di politiche attive di reclutamento e di miglioramento delle carriere formative e occupazionali degli studenti.

Il carattere continuativo e longitudinale dell'azione richiede che queste attività siano svolte per l'intero arco della durata del Piano Strategico 2022-2027.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà del Delegato del Rettore per rilevazioni e analisi riguardanti la comunità universitaria, insieme della Direzione Didattica Servizi agli Studenti e al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti col personale, con il coinvolgimento dell'Ufficio Equità e Diversità, del Servizio Inclusione e della rappresentanza studentesca.

33. RICERCAVITA - Scienze della Vita e Medicina, attività di ricerca interdisciplinare

[Area Strategica: Scienze della Vita e Medicina. Connessione: Didattica, Ricerca, Terza Missione]

Per divenire punto di riferimento nazionale per l'innovazione tecnologica e interdisciplinare in ambito medico, la crescita dell'Ateneo di Trento nell'ambito delle Scienze della Vita e Medicina richiede un concerto di azioni che intersecano ricerca e formazione e coinvolgono attivamente gli enti di ricerca, di cura e assistenziali del territorio, facendo dell'interdisciplinarietà un denominatore comune. L'Ateneo, anche attraverso il Piano Strategico, riconosce l'importanza di consolidare e ampliare la ricerca innovativa nell'ambito delle tecnologie mediche, delle biotecnologie e della medicina digitale, attraverso il contributo delle scienze mediche, tecnologiche, manageriali, organizzative, giuridiche e psico-sociali. Questo sforzo riflette l'intendimento dell'Ateneo di rendere la creazione del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia come una occasione per la maturazione e la crescita di un insieme ampio ed eterogeneo di conoscenze, abilità e competenze, facendo leva sull'esperienza accumulata negli anni.

Lo sviluppo e il coordinamento degli interventi attinenti alla ricerca nel contesto di Scienze della Vita e di Medicina, inoltre, avverranno coerentemente con la realizzazione e la crescita del polo tecnologico per le scienze della vita (polo MED-BIO-Tech) in sinergia con la Provincia Autonoma di Trento e con gli enti del territorio coinvolti nello sviluppo e nell'innovazione tecnologica, secondo quanto previsto dall'accordo adottato nella primavera del 2021. Sarà posta attenzione al favorire le sinergie tra i programmi di ricerca e le realtà di innovazione e contaminazione esistenti sul territorio, la creazione di start-up innovative nell'ambito della medicina, delle biotecnologie e della salute e l'attrazione di aziende specializzate nella sperimentazione e nel miglioramento di prodotti innovativi.

La crescita continua necessaria per divenire un riferimento nazionale in ambito medico richiede forte coordinamento delle strategie di ricerca (intra-ateneo e con le realtà del territorio), allineamento con il completamento dello sviluppo della laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, delle scuole di specialità e dei corsi di laurea delle professioni sanitarie, sviluppo di competenze trasversali, e confronto e scambio con realtà nazionali e internazionali di avanguardia.

Per perseguire questo obiettivo, l'Ateneo si propone molteplici interventi riguardanti programmi di ricerca, molti dei quali intersecano discipline e competenze, nonché offrono elementi innovativi per l'istruzione degli studenti e degli specializzandi e per la creazione di percorsi formativi per professionisti in ambito di Scienze della Vita e Medicina.

Tra gli interventi che si intende progressivamente realizzare nel corso del Piano Strategico, vi sono i seguenti:

- **Creazione di un laboratorio interdisciplinare sulla digitalizzazione in sanità** che sia integrato con le strutture territoriali e con le attività già in essere (DIGITCARE, TrentinoSalute4.0). Le attività includono analisi dell'impatto delle trasformazioni digitali e dell'intelligenza artificiale sui pazienti e sul valore percepito e/o misurato dei servizi sanitari ricevuti, lo studio dei *trend* di sviluppo e delle ricadute sul territorio delle trasformazioni organizzative e normative, la definizione di network nazionali e internazionali per il confronto e l'aggiornamento continuo riguardo alle opportunità generate dalla digitalizzazione (es. EUREGIO, EC, OCSE).
- **Creazione di un laboratorio di Intelligenza Artificiale (AI) per la medicina** che punti su l'*explainable AI* a supporto del *medical decision making* e la robotica biomedica, sperimentando anche soluzioni in ambito *e-Health*. Le attività includeranno lo sviluppo di

tecniche che sfruttino l'interazione persona-macchina per migliorare le capacità predittive degli algoritmi di apprendimento, che ottimizzino i piani diagnostici e terapeutici, e che consentano la simulazione di procedure di acquisizione e analisi di dati e immagini dei pazienti, anche a scopo formativo.

- **Creazione di un laboratorio di Biodiritto** incentrato sulla complessa relazione tra scienza, tecnologia e società, e che sfrutti metodi comparati e interdisciplinari. Verranno svolte attività in tre aree tematiche relative alle relazioni del diritto con (i) le scienze della vita, (ii) le innovazioni tecnologiche e l'intelligenza artificiale (AI), e (iii) le scienze comportamentali.
- **Creazione di un laboratorio per le tecnologie biomediche (IN-BIOMED)**, per consolidare e sviluppare attività di ricerca in molteplici ambiti inclusi i materiali e le tecnologie per la medicina rigenerativa, la progettazione di sistemi in vitro per lo sviluppo e la validazione di farmaci, lo sviluppo di metodi di processo avanzato per la produzione di dispositivi impiantabili e personalizzati, di tecnologia abilitante dei percorsi assistenziali e di cura per cittadini in salute (*Smart Health*), di tecnologie per la diagnostica e cura del paziente, mirate al benessere di vita anche nelle condizioni di fragilità, messa in funzione di Ambienti Intelligenti attraverso l'integrazione di sensoristica ambientale e indossabile, e progettazione e sviluppo di processi di fabbricazione mediante uso di tecnologie emergenti (es.. 3D *printing*, microfluidica) per facilitare la prototipazione e lo *scaling-up* di prodotti biomedici partendo da input provenienti da partner industriali per avanzare il livello di maturità tecnologica più elevato.
- **Creazione di un laboratorio di Robotica per la salute**, che metterà in campo attività di ricerca a lungo termine, e attività di ricerca finalizzate all'innovazione industriale e al trasferimento tecnologico. In particolare, espanderà lo sviluppo di robot per riabilitazione e assistenza cognitiva (es., deambulatori robotici), di automazione della logistica per lo spostamento di persone e merci all'interno di contesti ospedalieri tramite robot mobili e di piattaforme robotiche per operazioni diagnostiche e riabilitative di tipo remoto. Inoltre, avvierà studi di applicazioni della robotica alla chirurgia, di realizzazione di esoscheletri robotici (basate anche su approcci di *soft robotics*) a supporto di pazienti per scopi riabilitativi e degli operatori per aumentare la sicurezza e il comfort nel sollevamento di carichi pesanti (ad esempio, pazienti con scarsa mobilità), e impiego di tecniche e sistemi di *mixed reality* e di *speech recognition* per l'interazione uomo-robot in contesti di teleoperazione.
- **Progettazione e realizzazione di un ambiente intelligente che simuli il contesto di una sala chirurgica** aumentata nel dominio della patologia cardiovascolare per di attività di ricerca, sperimentazione, e formazione. Verranno sperimentate nuove tecnologie dell'intelligenza artificiale e studiate soluzioni innovative a problemi legati alle pratiche chirurgiche.
- **Consolidamento** delle attività di applicazione della fisica alla biologia ed alla medicina, con particolare riferimento al Centro di Protonterapia per lo sviluppo di metodi di verifica online del trattamento erogato, ottimizzazione dei trattamenti (benefici/effetti collaterali), sviluppo di nuove tecniche di erogazione del fascio per migliorare l'efficacia del trattamento, e estensione del trattamento con protoni a nuove patologie sia tumorali che non tumorali. Queste attività saranno sviluppate anche nell'ottica della formazione della scuola interateneo di specializzazione in fisica medica.
- **Sviluppo e consolidamento delle attività di applicazione della meccanica** (analitica, numerica e sperimentale, dalla nano- alla macro-scala) **dei solidi e dei fluidi in campo biomedicale**, per lo studio di fenomeni rilevanti per malattie umane, come l'adesione cellulare (rigenerazione tissutale, la crescita tumorale), l'infragilimento osseo (osteoporosi), le tensioni residue o la resistenza delle cuciture in chirurgia; tramite prototipazione 3D, realizzazione e caratterizzazione.

- **Sviluppo e consolidamento delle Scienze Umane in Medicina** (*Medical Humanities*), per definire nuove strategie di psicologia e pedagogia medica aperte al contributo che le scienze umane possono fornire alla complessa formazione di studenti e studentesse, e per attivare competenze professionali trasversali che sempre più si identificano come fondamentali per i positivi effetti che possono avere sui trattamenti farmacologici e chirurgici. L'attenzione in questo ambito sarà rivolta ugualmente sia alla ricerca che alla formazione.
- Potenziamento sia a livello di didattica che di ricerca di una **visione delle Scienze della salute** come complesso fenomeno che deve tenere in considerazione anche il paziente e la sua individualità, che si rivolge quindi alla messa a punto, anche e soprattutto attraverso l'uso di tecniche di intelligenza artificiale, alla personalizzazione della cura e alla medicina di precisione.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità di ciascun intervento sarà in capo a un/una docente di riferimento. La responsabilità del coordinamento sarà in capo al "Comitato Guida", che promuoverà anche il conseguimento di sinergie con l'APSS e gli enti di cura e assistenza. Dato il livello di innovazione di molte attività previste, è previsto anche il coinvolgimento del delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo, della Direzione Servizi alla Ricerca e alla Valorizzazione e della Fondazione HIT.

34. FORMAVITA - Scienze della Vita e Medicina, attività di formazione

[Area Strategica: Scienze della Vita e Medicina. Connessione: Didattica, Ricerca, Terza Missione]

Un elemento fondamentale perché l'Ateneo possa divenire punto di riferimento nazionale in ambito medico, anche grazie alla partnership con realtà universitarie di grande esperienza e valore, è lo sviluppo di un sistema di formazione innovativo connotato da interdisciplinarietà, innovazione tecnologica e continue pratiche e sperimentazioni laboratoriali. L'Ateneo ha intrapreso questo percorso nel delineare le caratteristiche del nuovo corso di Laurea magistrale a Ciclo unico in Medicina e Chirurgia, il cui primo ciclo verrà completato durante la durata del nuovo Piano Strategico, e altre attività formative connesse. Se, da un lato, l'attivazione di nuovi Corsi di Studio in questo ambito non può che riflettere le istanze del territorio, valorizzando il rapporto sinergico che l'Ateneo intrattiene con esso, dall'altro l'Ateneo ambisce a realizzare elementi distintivi nel panorama universitario nazionale attraverso la valorizzazione degli aspetti di innovazione tecnologica e interdisciplinare e attraverso una visione che vede come risultato finale della formazione una sinergia tra medico e paziente basata su alte competenze scientifiche e tecnologiche e psico-socio-pedagogiche.

Gli interventi che verranno messi in atto nel corso del Piano Strategico, includono i seguenti:

- Completamento della **Laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia**.
- Definizione e implementazione di **scuole di specialità**.
- **Contestualizzazione della Scuola di specialità interateneo in Fisica Medica**, in collaborazione con l'Università di Verona e l'Università di Padova, rispetto alle attività di formazione e ricerca in ambito medico dell'Ateneo.
- Attivazione di **nuovi Corsi di Studio nell'ambito delle Professioni Sanitarie**.
- Implementazione di **laboratori avanzati** che sfruttino le innovazioni tecnologiche e ambienti multidisciplinari alla frontiera tra ricerca e formazione, nel campo dell'intelligenza artificiale, robotica, medicina rigenerativa, medicina di precisione, fisica, matematica e meccanica applicate alla medicina e alla biologia.
- Implementazione di **attività di formazione continua** nei diversi ambiti professionali dello sviluppo delle tecnologie per la salute.
- Implementazione di attività di formazione dedicate agli aspetti manageriali, organizzativi, giuridici e psico-sociali per studenti e professionisti (formazione continua) in ambito medico, assistenziale e gestionale.
- Implementazione di attività di formazione rivolte alla comunicazione medico-paziente, alla presa di decisione e alla sua comunicazione, agli aspetti di medicina narrativa e a tutti quegli aspetti psico-pedagogici che influenzano il processo di cura e di presa in carico del paziente.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità degli interventi sarà in capo alla Prorettrice alla Didattica.

35. POLOECA - Tecnopolo Energia Clima Ambiente

[Area Strategica: Sostenibilità. Connessione: Didattica, Ricerca, Terza Missione]

L'Università di Trento si pone al cuore di un possibile tecnopolo energetico e di sviluppo sostenibile di rilevanza internazionale in un territorio UNESCO che da sempre pone il rispetto dell'ambiente come sua bandiera. Questo richiede di mettere a sistema le molteplici attività di ricerca, didattica e terza missione in materia di Energia Clima Ambiente. Coordinazione, ristrutturazione e investimenti sono infatti necessari per rendere l'Ateneo un punto di riferimento nazionale in materia di sostenibilità attraverso l'adozione di un approccio interdisciplinare e integrato tra ricerca, sviluppo e innovazione e con una interazione con il tessuto industriale e la popolazione del territorio. In quest'ottica si possono identificare i seguenti obiettivi

L'obiettivo dell'azione è quindi la creazione di un polo di aggregazione e competenze attorno alle tematiche del Green Deal dell'Unione Europea su Energia Clima Ambiente orientato alla transizione energetica ed ecologica e volto alla trasformazione della società per renderla più sostenibile.

Per perseguirlo, l'Ateneo si propone i seguenti interventi:

- **Censire le risorse umane e strumentali** presenti in Ateneo per costituzione di un'unità di ricerca interdipartimentale (GREEN-LAB) coordinata che metta a fattor comune competenze e strumentazioni.
- Attivare **programmi di condivisione delle infrastrutture** dei singoli *partner* (Università, CNR, TessLabs) e programmare la creazione di infrastrutture di ricerca comuni, focalizzate su temi di ricerca prioritari per il Trentino.
- Attivare un **gruppo interdipartimentale di coordinamento Green Deal** per la definizione di metodologie e per l'esecuzione di iniziative legate alla transizione ecologica.
- Introdurre in alcuni percorsi di laurea magistrale e dottorato la **label Green Deal** per dimostrare la formazione di esperti ed esperte nel campo della transizione sostenibile.
- Facilitare la creazione di **percorsi interdipartimentali** di studio sui temi della sostenibilità.
- Organizzare **seminari tematici aperti** con la partecipazione di esperti esterni finalizzati alla condivisione delle esperienze e alla progettazione di iniziative di ricerca.
- **Orientare la formazione degli insegnanti** delle scuole superiori verso la sostenibilità e la transizione ecologica.
- Sviluppare metodologie di ricerca e competenze trasversali finalizzate a **favorire strategie comportamentali compatibili con la sostenibilità ambientale e la transizione verde**.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità del coordinamento sarà in capo al "Comitato Guida".

36. SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale

[Area Strategica: Sostenibilità. Connessione: Benessere]

Il secondo Piano di Sostenibilità Ambientale di Ateneo ha cessato di essere valido il 31 dicembre 2021; conseguentemente, l'Ateneo intende prevedere la gestione di un percorso partecipato che permetta di rendere operativo un terzo Piano di Sostenibilità Ambientale, che entrerà in vigore dal 1° gennaio 2023. Particolare attenzione verrà riservata all'inclusione di tutte le componenti della *community* di Ateneo, tenendo conto che quella studentesca è soggetta a dinamiche temporali per sua natura diverse dalle altre.

L'azione si configura come un percorso con obiettivi collocabili su due livelli temporali: uno di medio periodo, con risultati visibili in un intervallo compatibile con la durata biennale dei Piani di Sostenibilità Ambientale; uno di lungo periodo che guardi al 2050 come anno di riferimento.

Per una gestione efficiente di questo percorso, ma anche delle azioni previste nel Piano vigente e in quello futuro, si propone di valorizzare l'esperienza accumulata già dal periodo pre-COVID con l'attività del tavolo sulla sostenibilità ambientale, denominato *Green Office*, che sarà dotato di un regolamento. Il *Green Office* diventerà inoltre formalmente la struttura di coordinamento per la organizzazione della Giornata della Sostenibilità Ambientale di Ateneo funzionale a favorire anche una migliore interazione tra Ateneo e territorio, ma anche tra Ateneo e Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.

Per quanto riguarda gli obiettivi di medio periodo, le macroaree all'interno delle quali si collocano le aree di intervento sono:

- Emissioni, energia e risorse naturali
- Edifici e procedure
- Comunicazione e cultura della sostenibilità
- Salute e benessere.

Un'articolazione, questa, che potrà essere soggetta a modifiche in fase di elaborazione del terzo Piano di Sostenibilità Ambientale.

Un obiettivo qualificante è lo sviluppo di una strategia volta a conseguire al 2050 la neutralità climatica dell'Ateneo, prevedendo significativi risultati intermedi già al 2030, con un percorso che tenga conto della necessità di integrare i risvolti ambientale, economico e sociale della sostenibilità.

Si segnala che la gestione degli spazi indoor ha alcuni risvolti di carattere ambientale che concorrono a conseguire gli obiettivi dell'area del Benessere.

Responsabilità e collegamenti

I principali referenti dell'azione sono il Delegato del Rettore alla Sostenibilità ambientale, la Direzione Patrimonio Immobiliare, la Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne.

37. CONSOLIDATE - Consolidamento Reti di Collaborazione Internazionale

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Didattica, Ricerca]

L'Ateneo implementa da molti anni una strategia di internazionalizzazione basata sulla creazione di selezionati accordi bilaterali con Università, Istituti di ricerca e consorzi internazionali. Durante lo scorso Piano Strategico 2017-2021 gli accordi bilaterali (di Ateneo e di Dipartimento/Centro) sono cresciuti da circa 100 a 178. Questa importante crescita non sempre ha portato un correlato aumento della mobilità di studenti e docenti in uscita e in entrata o un significativo aumento delle collaborazioni accademiche e progetti di ricerca e/o didattica. Mentre alcuni accordi o reti internazionali sono particolarmente attivi nella collaborazione e nello scambio di studenti e docenti, altri sono meno dinamici o addirittura dormienti.

Sulla base dell'esperienza maturata in questi anni risultano particolarmente attivi quegli accordi che vedono la presenza da entrambe le parti di gruppi di ricerca interessati, progetti di ricerca comuni e progetti di didattica comuni (doppie lauree, scambi strutturali di studenti e docenti, attività di mentoring e capacity building). La recente pandemia mondiale e le tensioni politiche hanno inoltre particolarmente impattato in modo negativo sulle relazioni internazionali e sulla mobilità di studenti e studiosi, e questo richiede un particolare impegno per la riattivazione e l'espansione della mobilità.

Questa azione mira a introdurre alcune attività per il rilancio delle strategie di collaborazione internazionale dell'Ateneo. Le fasi dell'azione si possono sintetizzare in quanto segue:

1. **analisi dei punti di forza e dei punti di attenzione** degli accordi esistenti;
2. **rilancio e supporto alle collaborazioni storicamente importanti** e portatrici di maggiori risultati (mobilità, progetti di ricerca comuni, progetti di cooperazione etc.);
3. avvio di una **riflessione** con le strutture accademiche (attraverso il coinvolgimento dei loro delegati e delegate all'Internazionalizzazione) in merito a quali accordi e relative aree geografiche consolidare e sviluppare.

Il programma di attuazione previsto prevede:

nei primi sei mesi- mappatura delle attività di collaborazione internazionale e dei più recenti interessi di ricerca e didattica internazionale dei vari Dipartimenti/Centri, con il coinvolgimento dei prorettori alla didattica e alla ricerca e dei delegati all'Internazionalizzazione; individuazione delle aree geografiche e relative Istituzioni partner su cui si intende focalizzarsi; predisposizione del materiale informativo a supporto delle visite istituzionali;

nel periodo successivo -organizzazione e realizzazione di almeno due visite istituzionali per anno presso partner istituzionali, ottimizzando i viaggi come segue: (1) in sinergia con la partecipazione istituzionale alle conferenze internazionali sulle Relazioni Internazionali; (2) in sinergia con eventi e visite organizzate da Provincia autonoma di Trento o MUR/CRUI o MAECI; (3) in sinergia con viaggi a supporto del *recruiting* internazionale

Responsabilità e collegamenti

L'azione sarà coordinata dal Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e dalla Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, in stretta collaborazione con la Prorettrice alla Didattica e la Prorettrice alla Ricerca, la Divisione Eventi, Pubblicazioni e Branding della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti. La partecipazione diretta delle strutture accademiche verrà assicurata attraverso il coinvolgimento dei/delle loro Delegati/e alle Relazioni Internazionali.

38. ECIU UNIVERSITY - ECIU University UniTrento campus

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Didattica, Ricerca, Terza Missione, Competenze]

L'Università di Trento, in quanto membro del Network ECIU (*European Consortium of Innovative Universities*), partecipa in qualità di partner all'ambizioso progetto promosso dalla Commissione europea volto a creare un numero di Università Europee (*European Universities Alliances*) in grado di accelerare il processo di internazionalizzazione degli atenei. Questo progetto ha obiettivi che vanno al di là della tradizionale mobilità *exchange* delle persone e punta a valorizzare la collaborazione tra università, portatori di interessi e studenti, chiamati a costruire insieme queste nuove realtà europee.

Gli atenei aderenti al Network ECIU condividono l'importanza di adottare un approccio innovativo nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, e l'Università di Trento sposa pienamente questo approccio, come evidenziato anche da numerosi obiettivi e strategie nel Piano Strategico 2022-2027.

Con questo spirito, in modo particolare, l'Ateneo partecipa da due anni alla creazione di *ECIU University*, un Campus virtuale europeo in cui studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici, docenti e portatori di interesse esterni collaborano per definire insieme dei percorsi di formazione flessibili, attività di ricerca e innovazione volti a risolvere sfide concrete (approcci *challenge-based* e *problem-based*).

Oltre a *ECIU University*, focalizzato essenzialmente sugli aspetti della didattica innovativa, il Network è coinvolto in altri progetti collegati alle finalità del Campus virtuale: uno di questi è *SMART-ER*, volto alla creazione di un Istituto di Ricerca virtuale, e un altro *BOOGIE-U*, diretto all'innovazione, all'educazione imprenditoriale e alla valorizzazione dei risultati della ricerca.

Attraverso le iniziative del Consorzio ECIU, l'Ateneo intende rafforzare la componente collaborativa internazionale delle nuove azioni innovative, flessibili e dirette a risolvere le sfide concrete. Per questa ragione, la dimensione internazionale interessa tutte le Aree Strategiche e i Cluster dell'Ateneo; numerosi riferimenti specifici alle iniziative di questa Azione, in particolare, sono ripresi nelle Aree strategiche "Didattica", "Terza Missione" e nel Cluster strategico "Competenze" del Piano strategico 2022-2027.

Questa azione si basa sulla realizzazione di una serie di iniziative:

1. Sviluppare una **didattica innovativa** volta all'utilizzo di un approccio all'apprendimento basato sulla risoluzione delle sfide e all'adozione delle *micro-credentials* quale forma flessibile di certificazione a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi formativi di livello universitario, in una o più unità di apprendimento che prevedono un carico di lavoro tipicamente inferiore rispetto a quello richiesto per il conseguimento degli obiettivi formativi di un intero corso di studio.
2. Sostenere la **formazione permanente**: apertura di questa nuova offerta formativa anche ai *Lifelong learner*, ampliando e diversificando la platea dei discenti (in collaborazione con le altre azioni strategiche del Cluster "Competenze").
3. Partecipare nell'ambito del Network ECIU alla **implementazione di infrastrutture comuni sulla didattica innovativa, ricerca e innovazione basata sulle sfide** (*challenge-based education, challenge-based research e challenge-based innovation*), in collaborazione con altre azioni strategiche quali il FormID e la *School of Innovation*, ed altre iniziative dell'Area "Terza missione" e del Cluster "Competenze".
4. Partecipare a **ulteriori proposte di progetti di cooperazione con i partner del Network ECIU** (sia in Erasmus+ sia in Horizon Europe) volti a sviluppare specifiche azioni a sostegno e integrazione del Campus virtuale.

Se nei primi anni di vita del Consorzio sono state poste le basi di questa nuova realtà e sono stati sperimentati i primi *pilot project* legati al *challenge-based learning* (raccolgendo tra i portatori di interesse esterni delle sfide concrete, sottoposte a gruppi internazionali di studenti e docenti per trovare possibili soluzioni), la recente presentazione di una proposta progettuale nell'ambito della nuova call Erasmus+ volta a finanziare le Alleanze per un ulteriore periodo di tempo (4 anni +2) potrebbe consentire di arrivare potenzialmente fino al 2028, oltre il termine del PS 2022-2027. Il Network ECIU ha infatti presentato un progetto di sviluppo condiviso di *ECIU University*, una vera e propria organizzazione a sé stante sulla base della visione e della roadmap definita in questi ultimi mesi che prevede una prospettiva a lungo termine fino al 2030. La partecipazione dell'Università di Trento a questa proposta progettuale comporta un intenso lavoro di progettazione e, in caso di approvazione, di attuazione.

Considerato il forte impatto di questi progetti sulle strutture amministrative e sul personale docente/ricercatore coinvolto, si prevede una riorganizzazione gestionale con la costituzione di una Unità dedicata dotata di un/una *project manager* di riferimento.

Responsabilità e collegamenti

L'azione sarà coordinata dal Rettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e dalla Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, in stretta collaborazione con la Prorettrice alla Didattica, la Prorettrice alla Ricerca, il Delegato alla Formazione Professionale e Permanente, la Divisione Eventi, Pubblicazioni e Branding della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, il FormID e la *School of Innovation*. Le strutture accademiche contribuiranno direttamente alla progettazione e attuazione delle attività.

39. RECLU.MAGI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree magistrali

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Didattica]

L'Università di Trento è impegnata a reclutare studenti internazionali sia sui Corsi di Studio in lingua inglese, che sono progressivamente aumentati (3 corsi di laurea triennale e 25 corsi di laurea magistrale), sia sulle lauree triennali in lingua italiana. Dati i diversi bacini di studenti e le diverse procedure di selezione delle lauree triennali e delle lauree magistrali (per titoli le seconde, con esame di ammissione le prime), le iniziative per il reclutamento internazionale devono essere suddivise in due azioni distinte. Questa azione si focalizza esclusivamente sul reclutamento di studenti e studentesse internazionali nelle Lauree Magistrali.

Sulla base dell'esperienza maturata in questi anni, al fine di reclutare studenti e studentesse internazionali qualificati si rende opportuno definire le aree geografiche, in Paesi sia europei sia extra europei, verso cui indirizzare le azioni promozionali. Queste aree geografiche saranno identificate attraverso un lavoro istruttorio che coinvolgerà i Delegati e le Delegate alle Relazioni Internazionali di tutte le strutture accademiche.

Nel tentativo di espandere la capacità di reclutamento internazionale, inoltre, verrà potenziato il coinvolgimento del Network Alumni dell'Ateneo. Gli alumni e le alumnae che lavorano in diverse aree del mondo possono essere coinvolti nelle azioni promozionali volte al reclutamento di studenti e studentesse internazionali, per esempio attraverso forme di comunicazione e valorizzazione dell'esperienza formativa presso l'Ateneo.

All'identificazione delle aree geografiche di maggiore interesse seguirà l'individuazione degli eventi promozionali dedicati al reclutamento di studenti e studentesse internazionali provenienti da tali aree geografiche. La predisposizione del materiale informativo promozionale a supporto necessario potrà essere potenziata con la realizzazione di un video promozionale dell'offerta formativa dell'Ateneo, con la raccolta di testimonianze dirette di studenti e studentesse internazionali già iscritti. Dato che il potenziamento del reclutamento passa attraverso una comunicazione più efficace dell'offerta didattica dell'Ateneo, l'adozione di nuovi strumenti promozionali servirà a rendere più accattivante il nostro Ateneo.

Le azioni ricorrenti avranno la seguente pianificazione temporale, su base annuale:

- giugno-agosto, identificazione degli eventi promozionali (fiere, webinar, eventi, roadshow, portali) dedicati al reclutamento di studenti e studentesse internazionali in base alle aree geografiche di riferimento; predisposizione del materiale informativo promozionale, tradizionale e innovativo, a supporto.
- ottobre-febbraio, partecipazione agli eventi promozionali individuati in concomitanza con l'uscita dei bandi rivolti al reclutamento degli studenti non-UE.

Per il reclutamento in Corsi di studio magistrali in lingua inglese, l'attività sarà gestita dalla Divisione Relazioni Internazionali in collaborazione con i gli Uffici Mobilità Internazionale della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti per quanto riguarda il processo di ammissione degli studenti internazionali. Saranno infine coinvolti i Delegati e le Delegate alle Relazioni Internazionali di Dipartimenti e Centri per la condivisione delle aree geografiche su cui intensificare le azioni promozionali e per una loro partecipazione agli eventi stessi.

Responsabilità e collegamenti

Oltre al Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, concorreranno a questa azione i/le Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche, la Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, gli Uffici Mobilità Internazionale della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, la Divisione Eventi, Pubblicazioni e Branding della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne.

40. RECLU.TRI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree triennali

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: didattica]

L'Università di Trento è impegnata a reclutare studenti internazionali sui Corsi di Studio sia in lingua inglese, sia in lingua italiana. Dati i diversi bacini di studenti e le diverse procedure di selezione delle lauree triennali e delle lauree magistrali, questa azione si focalizza esclusivamente sul reclutamento di studenti e studentesse internazionali nelle Lauree Triennali.

L'obiettivo principale dell'azione riguarda il **reclutamento di studenti e studentesse internazionali sulle lauree triennali, sia in lingua italiana sia in lingua inglese**, attraverso la selezione di studenti e studentesse interessati a studiare a Trento direttamente nelle scuole superiori di vari Paesi stranieri.

Con il Piano Strategico 2017-2021, una forma sperimentale di questo progetto era stata realizzata con un fuoco sull'offerta triennale in lingua italiana e sui Paesi dove la presenza di scuole superiori in Italiano o di istituti/dipartimenti di Italianistica dava maggiore probabilità di successo nel reclutamento. In particolare l'attenzione si era concentrata sul Sud America: Uruguay, Argentina, Cile, Brasile. Dopo una prima fase di rapporti istituzionali con alcune scuole superiori italiane all'estero (in Uruguay, Argentina, Cile, Brasile), Dipartimenti di Italianistica (Vietnam), e Ambasciate (Albania), il progetto RIT è stato promosso tra gli studenti delle scuole/dipartimenti coinvolti. In parallelo, sono stati redatti i test di ammissione alle Lauree triennali che sono stati erogati nelle sedi estere con il supporto da un lato della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e dall'altro delle istituzioni/partner locali.

I risultati del progetto RIT e la necessità di rilanciare il reclutamento internazionale dopo la crisi pandemica inducono a proporre nel Piano Strategico 2022-2027 un'azione specificamente focalizzata ad accompagnare l'istituzionalizzazione del progetto nelle procedure normali del reclutamento delle lauree triennali, supportando in modo specifico l'erogazione degli esami di ammissione presso i partner istituzionali all'estero (principalmente le scuole superiori in Italiano e gli istituti/dipartimenti di Italianistica). Oltre a rafforzare l'aspetto organizzativo, l'azione mira a esplorare ulteriori aree geografiche che abbiano caratteristiche simili alle precedenti e siano potenzialmente interessate alla emergente offerta in Ateneo di percorsi di studio triennali in lingua inglese.

Un'ulteriore azione di supporto consiste nell'organizzazione di eventi dedicati alla presentazione dei primi laureati attraverso il progetto, sia come punto di partenza per uno specifico gruppo di Alumni, sia come promozione tra futuri potenziali studenti delle opportunità proposte.

L'attività sarà gestita dalla Direzione Didattica e Servizi agli Studenti per la parte erogazione dei test di ammissione, valutazione dei candidati e processo di immatricolazione e *welcome services*, e dalla Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne per la parte di organizzazione di eventi locali e internazionali di presentazione del progetto. Saranno inoltre coinvolti i Delegati e le Delegate alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche per l'identificazione delle aree geografiche di potenziale interesse e relative visite istituzionali.

Per ogni anno del progetto si prevedono queste attività:

tutto l'anno: (1) identificazione con il coinvolgimento dei Delegati e delle Delegate alle Relazioni Internazionali delle Strutture Accademiche delle aree geografiche di potenziale interesse e relative visite istituzionali; (2) organizzazione di eventi di presentazione del progetto e ricerca di nuovi partner istituzionali.

Per l'emisfero australe (dove si concentrano gli attuali contatti ed eventualmente in futuro l'Australia):

giugno-agosto: identificazione degli eventi promozionali (fiere, *webinar*, eventi, *roadshow*, portali) dedicati al reclutamento di studenti internazionali interessati a corsi in lingua Italiana o Inglese principalmente presso in nostri partner istituzionali e predisposizione del materiale informativo promozionale a supporto.

settembre-dicembre: erogazione dei test di ammissione e valutazione dei candidati. Si esplorerà la possibilità di spostare i test di ammissione in primavera e contestualmente di utilizzare la piattaforma TOLC. Questo sia per semplificare la logistica e su richiesta degli studenti sudamericani, ma anche perché con i test ravvicinati all'iscrizione l'esperienza passata ci indica meno dispersione tra l'erogazione e la comunicazione del risultato del test e l'attuale iscrizione. Una possibile azione di supporto per fidelizzare gli studenti potrebbe essere quella di effettuare assieme alla Scuole/Istituti partner delle simulazioni di test d'ingresso nel periodo settembre dicembre.

gennaio-giugno: processo di immatricolazione (supporto visti, condivisione di informazioni, welcome services).

Per l'emisfero boreale (potenzialmente Albania, Stati Uniti e Canada):

settembre-gennaio: identificazione degli eventi promozionali (fiere, *webinar*, eventi, *roadshow*, portali) dedicati al reclutamento di studenti internazionali interessati a corsi in lingua Italiana o Inglese principalmente presso in nostri partner istituzionali e predisposizione del materiale informativo promozionale a supporto.

febbraio-aprile: erogazione dei test di ammissione e valutazione dei candidati.

maggio-agosto: processo di immatricolazione (supporto visti, condivisione di informazioni, welcome services).

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità e il coordinamento dell'azione sono in capo al Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali in collaborazione con la Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti. Saranno coinvolti/e anche i/le Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche.

41. COOP - Cooperazione allo Sviluppo

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Terza missione]

La cooperazione internazionale allo sviluppo è in forte cambiamento, in termini di priorità, strategie, modalità operative, ruolo degli attori coinvolti. Si sta ormai consolidando, a livello nazionale e internazionale, il ruolo delle università attraverso interventi che integrano formazione, ricerca applicata, terza missione. Le attività di cooperazione allo sviluppo realizzate nello scorso decennio nel nostro Ateneo hanno portato a risultati di rilievo nell'ambito dell'innovazione didattica, della terza missione e dell'internazionalizzazione e a importanti riconoscimenti quale il ruolo di coordinamento (2020 – 2022) della rete CUCS (Coordinamento Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo) promossa dalla CRUI.

L'obiettivo generale dell'azione è rinforzare il ruolo e le capacità dell'Ateneo nella cooperazione allo sviluppo consolidando e creando partenariati internazionali duraturi con realtà di Paesi con differenti dinamiche di sviluppo in continuità con quanto avviato anche grazie al precedente Piano Strategico. La visione che ispira questa proposta è fare dell'Università di Trento un centro di competenza di rilievo nazionale e internazionale per la cooperazione internazionale allo sviluppo nelle sue molteplici dimensioni che toccano per propria natura una varietà di discipline, rilevanti, per esempio, per la sostenibilità ambientale, le dinamiche sociali, le relazioni internazionali, i temi dell'*agrifood*.

La linea di azione principale consiste nel supportare il coordinamento, la comunicazione e lo sviluppo di progettualità nella cooperazione allo sviluppo a livello di Ateneo. Sono previste le seguenti attività:

1. Supporto in termini di **comunicazione interna**, gestione della sezione del portale, supporto allo sviluppo di progetti e alla partecipazione dell'Ateneo alle reti nazionali (CUCS)
2. **Rinforzo e potenziamento dei partenariati** con attori della cooperazione internazionale (Università locali, ONG; Imprese; enti locali) per rafforzare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di soggetti profit e non profit (nell'ambito delle attività di formazione delle competenze e terza missione)
3. **Potenziamento delle capacità interne di sviluppo di didattica innovativa e di progetti di cooperazione allo sviluppo** attraverso partenariati territoriali, nazionali e internazionali, con particolare (non esclusivo) riferimento al *capacity building* istituzionale
4. Coordinamento e partecipazione di **iniziative di rete universitaria a livello nazionale** sui temi della cooperazione allo sviluppo, attraverso il CUCS, e in sinergia con le altre reti con tematiche affini promosse dalla CRUI (SAR, RUNIPACE, RUS)

Le attività proposte si dividono in attività stabili e continuative e altre che vedranno il proprio avvio progressivamente nel triennio.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà principalmente in capo al Delegato del Rettore alla Cooperazione allo Sviluppo, in coordinamento con il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali. L'azione coinvolgerà i/le Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche. In continuità con il passato, l'attività di coordinamento necessita di potersi avvalere in futuro della collaborazione della Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, con una persona dedicata alle attività di supporto alla cooperazione allo sviluppo di Ateneo, principalmente in termini di comunicazione interna, gestione della sezione del portale, supporto allo sviluppo di progetti e alla partecipazione dell'Ateneo alle reti nazionali (CUCS).

42. TALETE - TALenti E Territori e Laboratori Applicativi

[Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Competenze]

La cooperazione allo sviluppo fornisce uno spettro notevole di opportunità formative trasversali a differenti discipline e corsi di studio, rivestendo così un ruolo di cerniera fra le dimensioni dell'internazionalizzazione e quella della formazione innovativa. Tale cerniera si concretizza in iniziative formative che comprendono un *Honors Programme* (TALETE) e Laboratori Applicativi.

TALETE è un *Honors Programme* per studenti di alcune Lauree Magistrali dell'Ateneo, realizzato congiuntamente con il Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI). È un percorso formativo qualificante complementare alla formazione curriculare con apertura alla dimensione internazionale e alla cooperazione allo sviluppo, per potenziare il profilo internazionale e le competenze trasversali dei laureandi e delle laureande qualificando l'inserimento nel mondo lavorativo, con specifico riferimento a realtà (profit, non profit, organismi internazionali) che operano in ambito internazionale. TALETE si inserisce in una proficua e più ampia collaborazione fra l'Ateneo e il CCI (iniziata nel 2008), attraverso personale docente (co-progettazione e realizzazione di attività formative) e partecipazione studenti UniTrento (circa 500 /anno) alle proposte formative CCI.

Parallelamente e anche in sinergia con TALETE, sono attivi e si intendono attivare dei "laboratori applicativi" curricolari ed extracurricolari per sviluppare competenze trasversali e acquisire abilità applicate.

L'obiettivo della presente azione è dare continuità e ulteriormente innovare la formazione dell'Ateneo rivolta al potenziamento delle competenze trasversali e del profilo internazionale dei propri studenti attraverso la dimensione della cooperazione allo sviluppo. A livello strategico, è atteso che questo incrementi l'attrattività delle Lauree Magistrali e favorisca le sinergie fra le strutture attraverso la mutua cooperazione didattica che crea sinergie sia fra docenti, che tra studenti di corsi di studio differenti.

L'attuazione dell'azione richiede:

1. Il **consolidamento delle interazioni con il CCI**, in termini di attività formative strategiche (in primis TALETE), progettualità congiunte e ottimizzazione delle risorse condivise
2. Progressivo **ampliamento dell'offerta di TALETE** ad altre strutture dell'Ateneo interessate
3. Consolidamento e **ampliamento dell'offerta di "Laboratori applicativi"** in collaborazione con partner non accademici. Fra le nuove proposte (es. Scuola di Studi Internazionali) figura il tema della sicurezza sul campo in ambito internazionale; fra quelle esistenti, l'insegnamento "Metodi di Cooperazione Internazionale e Gestione Partecipata dei Progetti", seguito da studenti di sette strutture accademiche

Le attività di TALETE avranno una regolare scansione temporale a coorti come specificata nel bando annuale, tipicamente aperto fra giugno e settembre, formazione comune nel primo anno, ricerca per la scrittura della tesi nel secondo anno. I Laboratori Applicativi verranno organizzati seguendo la calendarizzazione dei semestri didattici

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà principalmente in capo al Delegato del Rettore alla Cooperazione allo Sviluppo, in collaborazione con la Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne e con numerose strutture accademiche (in particolare, DICAM, DSRS, SSI).

43. CAS - Cooperazione Ambientale allo Sviluppo

[Area strategica: Internazionalizzazione: Connesse: Terza missione, Sostenibilità]

La trasformazione in atto di logiche, obiettivi e approcci alla cooperazione internazionale allo sviluppo vede una crescente rilevanza del tema ambientale, in particolare in riferimento a sistemi idrici naturali e antropizzati. È crescente il ruolo delle università nel trasferimento dei prodotti della ricerca scientifica a supporto dei progetti territoriali, in linea con la terza missione.

In Ateneo, le attività di cooperazione allo sviluppo focalizzate su temi ambientali (nello scorso decennio prevalentemente a coordinamento DICAM) hanno portato a risultati di rilievo nella terza missione in ambito internazionale. Consistono in attività di carattere organizzativo, supporto alla *governance*, partecipazione di comunità locali, monitoraggio ambientale e progettazione tecnica, realizzate attraverso l'affiancamento continuativo ad organizzazioni non governative, associazioni di cooperazione internazionale e municipalità / autorità tradizionali locali in relazione alla gestione ambientale, spesso sinergiche con università locali.

L'azione proposta intende rafforzare la posizione dell'Ateneo come centro di competenza di rilievo nazionale sul nesso fra cooperazione internazionale allo sviluppo e sostenibilità ambientale. In quest'ottica, l'azione favorisce primariamente l'impatto dell'Università sulla società e sui territori e in seconda battuta contribuisce allo sviluppo di reti di collaborazione internazionale.

L'azione prevede le seguenti attività:

1. **Sviluppo e implementazione di tecniche e metodologie per l'analisi dei contesti ambientali** con scarsità di dati, al fine di favorire efficaci e duraturi processi di trasferimento tecnologico. È atteso che questo porti a definire *best practice* di progetti di terza missione universitaria in ambito ambientale
2. Attività di formazione di **capacity building verso operatori della cooperazione internazionale** e *decision makers* locali (enti profit e non profit, istituzioni governative, enti locali, organismi internazionali) sui temi della sostenibilità e della cooperazione ambientale

La fase iniziale sarà a coordinamento e partecipazione primariamente del DICAM, con collaborazioni interdisciplinari con le altre strutture di Ateneo, con cui si cercherà di rafforzare la collaborazione. In base allo sviluppo delle attività e alla risposta del contesto internazionale, potrà essere valutata nel terzo anno l'opportunità di sviluppare iniziative imprenditoriali nell'ambito dell'innovazione tecnico-scientifica delle metodologie di cooperazione ambientale in progetti che coniugano ambiente e sviluppo in ambito internazionale.

Le attività proposte, rinforzando i partenariati nel settore ambientale della cooperazione internazionale, opereranno in sinergia con l'azione sulla cooperazione allo sviluppo focalizzata sulla formazione (TALETE e Laboratori Applicati), in particolare nella dimensione formativa *problem-based*.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà principalmente in capo al Delegato del Rettore alla Cooperazione allo Sviluppo insieme ai rappresentanti delle strutture accademiche per il trasferimento tecnologico e alla Divisione Relazioni Internazionali della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne. Un ruolo particolare verrà svolto dal DICAM con previsione di apertura ad altre strutture di Ateneo.

44. DIGIT - Trasformazione Digitale

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie]

Attualmente non esiste un piano organico di digitalizzazione delle attività di Ateneo e le iniziative sono localizzate e spesso organizzativamente compartimentate, mentre i processi sono sempre più trasversali. L'azione è quindi diretta a completare la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso una **reingegnerizzazione dei processi** con l'obiettivo di individuare i processi comuni o trasversali all'organizzazione, armonizzare le diverse consuetudini di Dipartimenti, Centri e Direzioni, ridisegnare i processi al fine di una ottimizzazione complessiva e dell'avvio di programmi di digitalizzazione, laddove possibile e conveniente.

L'Azione è volta anche a rafforzare nell'organizzazione la cultura del processo e le competenze ad essa associate e ad agire sinergicamente con le iniziative che riguardano altri aspetti sensibili quali il trattamento dei dati personali, la trasparenza e l'anticorruzione.

L'azione prevede un arco temporale di almeno 4 anni, indicativamente così distribuiti:

- Individuazione del **team di digitalizzazione**, definizione di ownership e responsabilità, progettazione e avvio; diffusione cultura, conoscenza e competenze di processo attraverso formazione dedicata
- **Mappatura dei processi esistenti**, prioritizzazione di intervento
- **Documentazione e riprogettazione** dei processi
- Redazione del **piano di digitalizzazione**.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Servizi Digitali e alla Direzione Generale. Saranno inoltre coinvolte tutte le Direzioni e tutti i Dipartimenti.

45. SERVICE - Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie]

Tutte le strutture gestionali dell'Ateneo erogano servizi, ma ciascun ufficio opera in modo differente. Diversa è anche la modalità con cui gli utenti fanno richiesta dei servizi, operando su canali alternativi (email, telefono, ticket o modulo) non uniformi e con caratteristiche che variano con le fattispecie di servizi. L'erogazione di un singolo servizio implica sempre più spesso una crescente collaborazione tra strutture differenti, ingaggiate con modi e mezzi eterogenei all'interno di processi diversificati, a volte anche in assenza di specifici processi. La stessa definizione di servizio non è condivisa e genera confusione di erogazione, in particolare quando il servizio è confuso con il mezzo.

L'adozione del modello di *Service Management*, cui questa azione è volta, introduce benefici evidenti:

- l'introduzione di un **modello comune**, sostenuto da processi trasversali condivisi e noti, che semplifica l'interazione e incrementa la qualità dell'outcome di servizio
- la creazione di un **Catalogo unico dei Servizi erogati** con processi standardizzati e ripetibili, con ruoli interpretati da persone e unità organizzative differenti ma nello stesso contesto di collaborazione
- una **definizione di servizio condivisa**, con attributi che determinano la "configurazione" dei processi di erogazione
- la definizione di **modalità operative e di ingaggio omogenee** fra tutte le strutture gestionali
- un **sistema informativo trasversale, che renda pubblico il Catalogo dei Servizi**, capendo le necessità e guidando i processi di erogazione
- la condivisione di una base informativa associata a ciascun servizio del catalogo che sia condivisa fra le strutture e disponibile agli utenti al fine di abbreviare i tempi di supporto.

L'azione prevista prevede un arco temporale di 5 anni e consta delle seguenti attività:

1. Completare e condividere definizione e documentazione dei processi di **Service Management**; acquisizione dello strumento, formazione e avvio dello stesso sulla componente di servizi IT;
2. **Consolidare il modello sulla componente di servizi IT** e favorire una eventuale contaminazione spontanea;
3. **Costituzione di un team inter-direzioni** volto alla costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo (elenco e attributi) e attivazione progressiva dei servizi raccordato con l'iniziativa di Trasformazione Digitale
4. **Costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo** (elenco ed attributi) ed attivazione progressiva dei servizi e del *Service Desk* unico
5. **Stabilizzazione del Catalogo Servizi di Ateneo**

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Servizi Digitali e alla Direzione Generale. Saranno inoltre coinvolte tutte le Direzioni.

46. HRSYS - Rinnovo del sistema HR

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie]

Attualmente il sistema HR viene gestito attraverso differenti sistemi informativi: Cineca CSA (utilizzato per la produzione dei cedolini stipendiali) e SAP-HR Sirium (utilizzato per la gestione giuridica del dipendente, la valutazione del personale, la formazione e le Presenze), cui si aggiunge SAP Contabilità per la gestione dei contratti del personale non strutturato.

La versione di SAP attualmente utilizzata dall'Università avrà un EOL (end-of-life) del supporto standard nel 2027 (salvo estensione del supporto con costi di licenza maggiorati fino al 2030). Il passaggio di *release* si rende necessario perché l'attuale versione non sarà più supportata e non è più compatibile con le nuove versioni che la sostituiscono (SAP HANA e il più recente SAP S/4HANA). Si rende quindi necessario un intervento, con l'*upgrade* alla nuova suite SAP oppure con l'adozione di un sistema gestionale differente. L'attuale impostazione che prevede la gestione dei contratti di lavoro suddivisa tra il sistema SAP HR e quello di Contabilità è dovuta alla tempistica con cui sono stati adottati e implementati i moduli della suite (2000 SAP Contabilità e 2004 HR).

Nell'ambito del cambiamento sarà quindi necessario adottare una nuova impostazione dei sistemi per consentire una gestione unitaria di tutti i contratti delle persone fisiche che vengono stipulati in Ateneo.

L'azione prevista prevede un arco temporale di 5 anni, con la seguente lista di attività:

1. **mappatura** dei contratti e dei processi e completamento della valutazione della soluzione Cineca.
2. **revisione dei processi**, analisi di impatto sul portafoglio applicativo, progettazione di una soluzione finale e inizio della sua realizzazione.
3. completamento delle attività operative di implementazione e rilascio; **spegnimento istanza SAP corrente**.
4. **affinamento** del nuovo sistema e avvio messa in opera del portafoglio applicativo ancillare.
5. **completamento** della messa in opera del portafoglio applicativo ancillare.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, la Direzione Servizi Digitali e alla Direzione Generale. Saranno inoltre coinvolte tutte le Direzioni, i Dipartimenti e Centri.

47. ETPSYS - Rinnovo del sistema ERP Contabile

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie]

Il sistema ERP/Contabilità in esercizio si appoggia su una versione di SAP (ECC 6.0) che raggiungerà l'EOL (end-of-life) del supporto standard nel 2027 (salvo estensione del supporto con costi di licenza maggiorati fino 2030). Il passaggio di *release* si rende necessario perché l'attuale versione non sarà più supportata e non è più compatibile con le nuove versioni che la sostituiscono (SAP HANA e il più recente SAP S/4HANA che rappresentano un salto tecnologico significativo della suite ERP): si rende quindi necessario un intervento, con il rifacimento del gestionale o l'adozione di un software differente.

Il sistema SAP ERP Contabilità, di cui sono stati implementati i Moduli FI (Contabilità Generale), CO (Controlling), FM (Gestione Fondi), MM (Acquisti), SD (Vendite) e HR (Risorse Umane), è stata la prima importante realizzazione di automazione amministrativa. L'attività ha incluso anche i processi di gestione HR per i contratti del personale non strutturato.

Da un'analisi avvenuta nel corso del 2021 è emerso che è necessario impostare una gestione centralizzata per tutte le tipologie dei contratti di lavoro che dovranno transitare sul sistema HR (in accordo con l'iniziativa Rinnovo del sistema HR adottando l'impostazione standard prevista da tutti i SI di mercato; L'attuale impostazione che prevede la gestione dei contratti di lavoro suddivisa fra il sistema SAP HR e quello di Contabilità è dovuta alla tempistica con cui sono stati adottati e implementati i moduli della suite (2000 SAP Contabilità e 2004 HR).

L'azione prevista prevede un arco temporale di 5 anni, indicativamente così distribuiti:

1. **analisi AS-IS** e definizione TO-BE / Valutazione soluzione CINECA.
2. **scrittura eventuale bando di affido per esternalizzazione attività realizzative**, lancio della gara.
3. **affido** gara; attività operative di implementazione e rilascio.
4. **attività operative** di implementazione e rilascio.
5. **messa in opera del nuovo sistema e tuning** dello stesso.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Generale e alla Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari. Saranno inoltre coinvolte tutte le Direzioni, i Dipartimenti e Centri.

48. CYBERSYS - Cybersicurezza

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie]

Assicurare il corretto livello di sicurezza informatica ai servizi di Ateneo è una sfida sempre più impegnativa dato che si moltiplicano i casi di attacco informatico anche alle basi dati pubbliche in un quadro di rapida mutazione delle tecnologie.

Il contesto indirizza quindi nella direzione di una risposta strutturata, inserita in una cornice di conoscenza dello stato dell'arte di minacce e tecnologie emergenti. Questa azione mira a **costituire una unità organizzativa in DSDiB dedicata esclusivamente al governo degli aspetti di cybersicurezza al fine di garantire la sicurezza informatica dei sistemi di Ateneo** e definire le regole comuni da adottare – nelle strutture gestionali e nei Dipartimenti/Centri – sul tema.

L'azione prevista prevede un arco temporale di 2 anni, indicativamente così distribuiti:

1. **definizione** della declaratoria e delle modalità operative di funzionamento dell'unità organizzativa. Rinforzo del gruppo di supporto, anche con attenzione alle figure di raccordo fra esigenze tecnica e di ricerca;
2. reclutamento e **costituzione dell'unità operativa** e attivazione strumenti a supporto.

Si prevede che l'azione abbia un carattere permanente in considerazione del fatto che l'unità organizzativa rimarrà attiva stabilmente in organico.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Servizi Digitali con il Delegato del Rettore per i Servizi e le tecnologie informatiche.

L'unità organizzativa dovrà lavorare in modo sinergico e strutturato con il Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione (DISI), sia in relazione agli aspetti operativi, sia relativamente a quelli prospettici e di frontiera. L'unità organizzativa dovrà inoltre lavorare inoltre in stretto collegamento con l'Agenzia di Cybersicurezza nazionale e il GARR.

49. HPCSYS - Potenziamento HPC

[Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie. Connesse: Ricerca]

Il sistema High Performance Computing (HPC) di Ateneo è apprezzato ma risente di una crescita discontinua nel tempo, legata soprattutto ad acquisti e integrazioni fatti dai Dipartimenti su fondi finanziati da progetti di ricerca. La crescita del sistema non è stata accompagnata da un consolidamento costante e programmato della componente infrastrutturale comune e da un livello di supporto adeguato.

L'azione si propone di agire su entrambi i fronti rendendo il sistema HPC di Ateneo più moderno, maggiormente allineato con i bisogni della ricerca, dotato di un supporto adeguato e complessivamente sostenibile nel tempo.

L'azione prevista prevede un arco temporale di 3 anni, indicativamente così distribuiti:

1. ammodernamento dell'infrastruttura – fase 1 e rinforzo del gruppo di supporto, anche con attenzione alle figure di raccordo fra esigenze tecnica e di ricerca.
2. ammodernamento dell'infrastruttura – fase 2 e valutazione dell'offerta cloud.
3. integrazione con i servizi esterni, anche in cloud.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Servizi Digitali con il Delegato del Rettore per i Servizi e le tecnologie informatiche.

50. AULE - Ammodernamento aule didattiche

[Area Strategica: Didattica. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie]

Le aule didattiche di UniTrento sono state, per la maggior parte, progettate e realizzate più di dieci anni fa. Nel corso del tempo sono stati operati interventi tattici che hanno determinato limitati miglioramenti incrementali.

Gli eventi pandemici degli ultimi due anni e il superamento del concetto di lezione in presenza o dell'uso della lavagna fisica ha prodotto una situazione diversa e dei bisogni didattici diversi.

L'azione realizzerà, con un progetto pilota, **tre aule adeguate per erogare una didattica di nuova generazione**. L'iniziativa riguarda tutti gli aspetti di un'aula: il modello didattico, la componente logistica (muri, mobilio, ecc.) e la componente tecnologica (A/V).

L'azione prevista prevede un arco temporale di 4 anni, indicativamente così distribuiti:

1. individuazione del modello didattico e delle aule sperimentali.
2. progettazione delle aule.
3. realizzazione delle aule.
4. sperimentazione didattica.

Se il modello individuato verrà considerato funzionale, verrà esteso gradualmente alle altre aule di Ateneo.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Prorettrice alla Didattica e vedrà il coinvolgimento della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, della Direzione Patrimonio Immobiliare e della Direzione Servizi Digitali con il Delegato del Rettore per i Servizi e le tecnologie informatiche.

51. RICSYS - Infrastruttura digitale per la Ricerca

[Area Strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie]

Il tasso di approvazione delle proposte presentate da ricercatori del nostro Ateneo è aumentato considerevolmente negli ultimi 5 anni ed è accompagnato da crescente complessità nelle fasi di pre- e post-award collegate agli schemi di finanziamento differenziati proposte dagli enti finanziatori nazionali ed internazionali. Un sistema digitale per l'organizzazione, la gestione ed il monitoraggio delle attività di ricerca è di primaria importanza per il nostro Ateneo, per mantenere e migliorarne la qualità. **L'Infrastruttura Digitale per la Ricerca** dovrà essere integrata con il/i sistema/i gestionali di Ateneo e dovrà consentire la gestione ed il monitoraggio delle proposte di progetto e dei progetti finanziati e raggiungere i seguenti obiettivi:

- Ottimizzare la tracciabilità e qualità dei dati della ricerca (minimizzare errori ed imprecisioni);
- Assicurare reportistica a fini di rendicontazione (scientifica e non);
- Assicurare estrazione di dati per il monitoraggio delle attività di ricerca da parte degli organi collegiali (e strutture di raccordo);
- Ottimizzare i tempi di lavoro del PTA, consentendo a sua volta di dedicare risorse a supporto, per esempio, delle proposte di progetto;
- Garantire e mantenere standard nella gestione dei progetti di ricerca all'interno dell'Università di Trento con il fine ultimo di sostenere la qualità della ricerca e la capacità di essere attrattivi per finanziamenti e ricercatori.

Le caratteristiche dell'infrastruttura verranno definite partendo dalla fase di analisi dei processi e dei fabbisogni per coniugare la conoscenza specifica del dominio (ad esempio, Responsabile Grant Management) con la definizione tecnica dei requisiti e dei processi (Direzione Servizi Digitali) ed arrivare ad una soluzione condivisa funzionalmente significativa. L'azione prevista prevede un arco temporale di 5 anni, indicativamente così distribuiti:

1. **analisi dei processi e dei fabbisogni**, declinazione dei processi invariati rispetto alle regole contingenti dettate dagli enti finanziatori, analisi dei sistemi in uso in altri Atenei (1 anno).
2. **individuazione della/e soluzione/i implementativa** verso acquisto (2 anni) o sviluppo (2 anni).
3. **messa in opera** (1 anno).
4. **utilizzo, personalizzazione e affinamento** del sistema (1 anno).

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Prorettrice alla Ricerca in collaborazione con la Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione ed il Prorettore alla programmazione e risorse. E' previsto il coinvolgimento della Direzione Servizi Digitali con il delegato per i Servizi e le tecnologie informatiche. Saranno inoltre coinvolti il Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca, il Delegato al Supporto al sistema produttivo.

52. SPAZI - Gestione degli Spazi e Piano edilizio

[Area Strategica: Fattori abilitanti e tecnologie. Connesse: didattica, ricerca, benessere, sostenibilità]

L'Università di Trento ha vissuto una costante crescita a livello di popolazione studentesca e di personale a cui ha fatto da cornice uno sviluppo edilizio ben riconoscibile nell'assetto per Poli. L'ampiezza dei cambiamenti intercorsi negli ultimi vent'anni rende necessario realizzare un nuovo piano per lo sviluppo e la manutenzione edilizia di Ateneo che tenga conto delle importanti trasformazioni e innovazioni realizzate, come l'istituzione di nuovi corsi di laurea, lo sviluppo di attività di didattica innovativa, l'avvio di nuove attività di ricerca che abbisognano di laboratori specifici e all'avanguardia, l'importante incremento del personale, la partecipazione a progetti internazionali e le opportunità che verranno offerte da eventuali finanziamenti ministeriali o provinciali. La normativa in campo edilizio, infine, si è molto evoluta anche a seguito delle Direttive Europee sull'efficienza energetica degli edifici e delle esigenze di *Healthy Building*, ossia di salubrità negli edifici intesa anche in senso salutogenico.

L'Ateneo intende quindi elaborare un **nuovo e aggiornato Piano Edilizio**, che si sviluppi in coerenza con le linee di sviluppo prioritarie del Piano Strategico. Le principali linee di azione da sviluppare riguardano spazi e infrastrutture che si possono schematicamente suddividere in tre categorie principali: **Spazi per la didattica** (aule, laboratori didattici, aree per didattica innovativa); **Spazi per la ricerca** (uffici e laboratori); **Spazi di supporto** (*facilities* - ristorazione, studentati, biblioteche, sale lettura, spazi comuni, bagni, sale riunioni, parcheggi, strutture ricreative ecc.).

Le principali linee di azione che possono trovare implementazione o adeguato compimento nel Piano Strategico di Ateneo si possono sinteticamente ricondurre a quanto segue:

- *Il benessere degli e delle utenti.*
Spazi a servizio della vita universitaria in senso ampio che, oltre a quanto richiesto dalla normativa, devono garantire il massimo del benessere psico-fisiologico e socio-culturale. Le tematiche legate allo *user centered design*, allo *universal design*, al comfort e al *well-being* degli utenti devono quindi essere ritenute centrali nella definizione della nuova progettualità degli spazi dell'Ateneo. In questo contesto si colloca anche la ri-progettazione e gestione degli spazi didattici, con il rinnovo di una attenzione particolare verso studenti e studentesse con Disturbi Specifici dell'Apprendimento.
- *Spazi per la nuova didattica.*
L'esperienza accumulata nel corso della pandemia rende necessario sviluppare modalità per integrare la didattica frontale con forme di didattica *blended* e *flipped*. Queste richiedono rinnovate tecnologie di connessione e spazi flessibili, pensati anche per lavoro di gruppo o autonomo. Anche la didattica di laboratorio ("*maker learning spaces*") richiede aule flessibili e attrezzate secondo le diverse esigenze con strumentazione dedicata.

Al fine di strutturare un nuovo Piano Edilizio sarà fondamentale procedere con un'azione di rafforzamento della conoscenza dell'esistente secondo tre linee d'azione principali: Anagrafica del patrimonio; Analisi dei punti di forza e debolezza del patrimonio edilizio esistente, in termini fisici, funzionali e di rapporto con il contesto circostante; definizione delle priorità future. Ogni azione progettuale dovrà iniziare con l'analisi delle esigenze e la definizione delle funzioni che le soddisfano.

Il Piano Edilizio dovrà andare di pari passo con lo sviluppo di un'adeguata **politica di manutenzione del patrimonio costruito** che deve essere programmata e preventiva, sia sugli impianti sia sugli elementi edilizi di involucro, basata sull'anagrafica del patrimonio informatizzata. In caso di interventi straordinari, l'azione deve essere veloce o comunque secondo una tempistica certa e adeguatamente documentata. Si intende accompagnare la formulazione di un nuovo Piano edilizio con una **revisione della politica di gestione degli spazi** che sia flessibile e rapidamente aggiornabile per determinare la destinazione d'uso degli ambienti secondo le varie esigenze e priorità di Ateneo. La definizione di un Regolamento Spazi, cui legare non solo le disponibilità d'uso e l'eventuale programmazione futura, ma anche elementi di responsabilità relative alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il tema della **sostenibilità**, che rientra nel Piano strategico nell'ambito del Cluster "Sostenibilità", è connesso a due aspetti strettamente legati al tema edilizio, ovvero l'energia e il comfort. La sostenibilità energetico-ambientale passa per azioni concrete (dall'involucro al sistema impiantistico, al sistema di produzione di energia con l'utilizzo di RES – Renewable Energy Sources) e l'attenzione posta dall'Ateneo su questi temi svolge anche una funzione educativa per il corpo studentesco, la popolazione e il territorio. Il comfort riguarda il benessere degli utenti, da garantire con elementi passivi e strategie climatiche nella progettazione. La salute riveste inoltre un aspetto molto importante, e il tema non riguarda solo la prevenzione ma anche la formazione di salute, secondo la teoria della salutogenesi. Punti di attenzione questi che vengono ripresi nel Cluster "Benessere".

Un elemento da considerare sarà il rapporto dell'Ateneo con il tessuto urbano circostante. L'Università di Trento è cresciuta essenzialmente su tre poli (Trento città, collina di Mesiano-Povo, Rovereto città - Manifattura Tabacchi) e lo sviluppo edilizio è strettamente legato al tessuto urbano che la ospita. Non è quindi possibile strutturare un nuovo Piano Edilizio senza considerare le problematiche e le **priorità del territorio**, evidenziando sinergie e opportunità comuni. In tal senso, i punti principali di attenzione appaiono i trasporti (al fine di garantire la mobilità sostenibile), i parcheggi e le *facilities* per la vita comunitaria e sociale (come parchi, luoghi di ritrovo e studio, aree ristoro, aree per incontri e attività culturali). Questi e altri aspetti andranno considerati sia nella redazione del Piano edilizio sia nella sua realizzazione attraverso un processo di confronto costruttivo con i/le rappresentanti delle istituzioni e degli stakeholder dell'intero territorio.

Lo sviluppo di sinergie sul territorio risulta strategico in considerazione dello sviluppo di *asset* particolarmente permeanti all'interno del tessuto urbano locale. In questo contesto si inserisce la necessità di individuare ulteriori spazi per soddisfare la naturale crescita della Scuola di Medicina e delle Professioni Sanitarie, realtà strettamente integrate con i presidi ospedalieri del territorio.

Uno sviluppo che a sua volta richiederà adeguate soluzioni per l'individuazione di soluzioni abitative, alloggi e residenze per studenti e studentesse anche sfruttando, ove possibile, le opportunità di finanziamento offerte dal PNRR.

Il quadro complessivo non potrà intervenire su una scala strettamente collegata al territorio del Comune di Trento, ma dovrà necessariamente incidere su una scala più ampia che includa il vicino Comune di Rovereto dove l'Università ha già avviato importanti interventi di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare come, ad esempio, quello dello storico compendio di Manifatture Tabacchi che verrà completato attraverso la realizzazione di un nuovo fabbricato ad elevato contenuto tecnologico e scientifico che ospiterà il CIMeC.

Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione sarà in capo alla Direzione Patrimonio Immobiliare e al Delegato del Rettore all'Attuazione del piano edilizio. Il Piano Edilizio necessiterà dell'apporto di un'adeguata struttura tecnico-amministrativa, rafforzata con nuove professionalità specifiche, formata e aggiornata. Verranno attivamente coinvolte anche le strutture gestionali connesse ai processi interni e verso l'esterno, come l'Ufficio Legale e l'Ufficio Gare e Appalti.

Piano strategico 2022-2027
Università degli Studi di Trento
via Calepina, 14 - Trento

Data di pubblicazione:
Aprile 2022

